

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Erika Orav

**MAJUTUSETTEVÕTETE
KVALITEEDIJÄRKUDE SÜSTEEMI
RAKENDAMINE EESTI HOTELLIDE
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Tiina Viin

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ ... “ a.

TÜ Pärnu kolledži turismiosakonna juhataja

Heli Müristaja

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Majutustevõtete kvaliteedijuhtimise ja –süsteemide teoreetilised käsitlused	7
1.1. Kvaliteedijuhtimise põhimõtted	7
1.2. Majutustevõtete järgusüsteemid ja -nõuded	14
1.3. Küllastajate rahulolu läbi organisatsioonide kvaliteedijuhtimissüsteemide	19
2. Eesti hotellide rahulolu uuring seoses majutustevõtete kvaliteedijärgudega	24
2.1. Ülevaade Eesti majutustevõtete tärnisüsteemist ja uuringu kirjeldus	24
2.2. Ilma tärnideta hotellidele mõeldud uuringu tulemused	27
2.3. Tärnidega hotellidele mõeldud uuringu tulemused	31
2.4. Järeldused ja ettepanekud Eesti Hotellide ja Restoranide Liidule tärnisüsteemi parendamiseks	39
Kokkuvõte	43
Viidatud allikad	47
Lisad	54
Lisa 1. Küsitlusankeet Eesti Hotellidele, kellel puudub ametlik majutustevõtete kvaliteedimärgis	54
Lisa 2. Küsitlusankeet Eesti Hotellidele, kes omavad ametlikku majutustevõtete kvaliteedimärgist	56
Summary	59

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö temaatika keskendub majutusettevõtete kvaliteedijuhtimise, – süsteemide ja –kriteeriumide teoreetilistele käsitlustele ning vastavale praktikale Eesti hotellides. Majutusettevõtete kvaliteedisüsteemide rakendamine ehk näiteks tärnide olemasolu on maailmas väga aktuaalne teema, kuna tärnid annavad potentsiaalsetele külastajatele aimu sellest, millise majutusettevõttega tegemist on ning millised on eeldatavad kriteeriumid.

Viimasel ajal on ametlikud tärnid ehk majutusettevõtete kvaliteedijärgud jäänud aga tahaplaanile, kuna süsteemid on riigiti väga erinevad ning paljud majutusettevõtted ei pea neid enam oluliseks. Segasemaks teeb asjaolu ka see, et kvaliteedijärgude taotlemine on enamuses riikides vabatahtlik. Samas on ära hakatud unustama fakti, et kvaliteedijärgud on siiski olemas põhjusega, et oleksid olemas kindlad kriteeriumid, mida piirkonnas ühtselt jälgida ning mis annaksid klientidele kindlustunde teenuse kvaliteeditaseme osas. Antud töös antaksegi ülevaade sellest, kui edukalt on suudetud Eestis rakendada majutusettevõtete kvaliteedijärke.

Maailma Turismiorganisatsiooni (UNWTO – United Nations World Tourism Organization) 2013. aasta raportis, mis keskendub hotellide klassifitseerimissüsteemile, on välja toodud, et süsteemide rakendamine on keeruline mitmel põhjusel. Peamised põhjused on majutusettevõtete tüüpide mitmekesisus, mis pidevalt muutub ning klassifitseerimissüsteemide paljusus, mille taga on ka erinevad kultuurilised ning majanduslikud faktorid. (UNWTO 2013, lk 1)

2011. aastal tuli Euroopas kasutusele uus tärnisüsteem, mis on mugavam ja arusaadavam nii klientidele kui ka hotellidele, muutes hotellid ning motellid turistidele paremini võrreldavaks ning motiveerib panustama klienditeenindusse. Samuti muudab

see Eesti kui reisisihtkoha külastajate jaoks atraktiivsemaks (Luts, 2011). Ka Eestis on tegemist aktuaalse teemaga ning pidevalt arutletakse selle üle, milline on tärnisüsteemi tulevik. Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu juht Verni Loodmaa on hotellide tärnisüsteemi teemal avaldanud arvamust, et selle taotlemine võiks lähiaastate jooksul muutuda kõikidele Eesti majutusettevõtetele kohustuslikuks (Vare, 2016). Kui välja tuua näide naaberriikidest, siis näiteks Soomel puuduvad üleüldse tärnid (Laanepere, 2011).

Antud lõputöö uurimisprobleemiks on majutusettevõtete kvaliteedijärkudesüsteemi populaarsuse vähenemine, kuna süsteemid erinevad riigiti väga palju ning tekitavad segadust nii hotelli omanike kui ka külastajate seas. Probleemküsimus on „millised on Eesti hotellide ootused tärnisüsteemile?”. Lõputöö eesmärk on uurida Eesti hotellide hinnanguid majutusettevõtete kvaliteedijärkudesüsteemile ning teha ettepanekuid Eesti Hotellide ning Restoranide Liidule (EHRL) praeguse hotellijärkudesüsteemi paremaks rakendamiseks. Tulenevalt eesmärgist, on püstitatud ka lõputöö uurimisküsimus, milleks on „Millised tegurid mõjutavad hotelle kvaliteedijärkude taotlemisel?”.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks ja vastuse leidmiseks uurimisküsimusele seatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade majutusettevõtete kvaliteedijuhtimise, -süsteemide ja -kriteeriumide teoreetilistest käsitlustest;
- valmistada ette ja viia läbi kaks uuringut Eesti hotellide seas;
- analüüsida uuringute tulemusi ning teha järeldused;
- tulenevalt analüüsist ning järeldustest esitada ettepanekud Eesti Hotellide ja Restoranide Liidule majutusettevõtete tärnisüsteemi populariseerimiseks ja majutusettevõtete tõhusamaks kaasamiseks tärnide taotlemisprotsessi.

Lõputöö koosneb kolmest osast, millest esimeses pööratakse tähelepanu nii majutusettevõtete kvaliteedijärkudele kui ka üleüldiselt kvaliteedijuhtimise teoreetilisele osale ning varasemalt maailmas tehtud teaduslikele uuringutele, mille autoriteks on näiteks Cser, Ohuchi, Minazzi ja Hortol. Teises osas viib lõputöö autor läbi kaks uuringut Eesti majutusettevõtete seas ning tutvustab ka praegust olukorda Eestis.

Kolmandas osas tehakse vastavalt teoreetilisele ning empiirilisele osale ettepanekud EHRL-ile, kuidas saaks praegust majutusettevõtete kvaliteedijärkudesüsteemi veelgi enam nähtavamaks teha. Töös on välja toodud ka kokkuvõte, allikate loetelu, võõrkeelne resümee ning lisad.

Antud lõputöö võiks pakkuda huvi teenindusettevõtetele, eelkõige majutusettevõtetele, kus peetakse oluliseks kvaliteeti ning tuntakse huvi kvaliteedisüsteemide rakendamisest. Samuti võiks lõputöö pakkuda huvi ka organisatsioonidele, kes aitavad ettevõtetel kvaliteedisüsteeme rakendada, kuna töös tuuakse välja ettevõtete ootused kvaliteedisüsteemidele (täpsemalt tärnisüsteemile).

1. MAJUTUSETTEVÕTETE KVALITEEDIJUHTIMISE JA – SÜSTEEMIDE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Kvaliteedijuhtimise põhimõtted

Üheks põhiliseks komponendiks, mida külastajad hindavad nii toote kui ka teenuse puhul, on kvaliteet. Kvaliteet ning kõik sellega seonduv ei ole tihtipeale esimene asi, mida märgatakse, kuid kindlasti on see üks põhikomponentidest, mis klientidele meelde jääb. Sellepärast on organisatsioonidele välja mõeldud palju erinevaid kvaliteediga seonduvaid tegevusi nagu näiteks kvaliteedijuhtimine, kvaliteedikontrollid ning kvaliteediprogrammid, mis aitavad kujundada toote või teenuse kvaliteeti ning seejärel paralleelselt samal ajal või hiljem, järeltegevusena, kvaliteeti ka kontrollida. Antud peatükis antakse ülevaade kvaliteedi tähtsusest ja seonduvatest mõistetest ning suundadest turismi- ja hotellisektoris.

Kotleri definitsiooni järgi on teenuste kvaliteet kogumik teenuseid iseloomustavatest omadustest, mille võimuses on vastata klientide ootustele ning rahuldada nende vajadusi (Kotler, Bowen, & Makens, 2010). Kvaliteedijuhtimine on organisatsiooni juhtimisesüsteem, mille põhilisteks komponentideks on inimeste juhtimine, kliendikesksus, informatsioon ning selle analüüsimine. Kõik komponendid kombineeruvad omavahel ning moodustavad tervikliku kvaliteedijuhtimise. (Pereira-Moliner, Pertusa-Ortega, José Tarí, María D, & Molina-Azorín, 2016, lk 762). Kvaliteedijuhtimise juured ulatuvad kaugele ning seda on käsitletud nii Crosby, Ishikawa, Deming'i, Juran'i ning Feigenbaumi poolt. (Boulter, Bendell, & Dahlgaard, 2013, lk 198)

Olemas on eraldi ka tervikliku kvaliteedijuhtimise mõiste, mis definitsiooni järgi on süsteem, mille eesmärgiks on suurendada ning parendada organisatsioonide

paindlikkust, efektiivsust ning tõhusust. Terviklik kvaliteedijuhtimine loob tingimused kõikidele töötajatele, mis aitab püüelda ühise eesmärgi poole, milleks on toota tooteid ning pakkuda teenuseid alati ühtemoodi maksimaalse efektiivsuse ning tõhususega nii esimesel kui ka järgnevatel külastuskordadel ning niimoodi nagu klient soovib ja ootab. Produktiivsuse ning kvaliteedi omavaheline seos peab olema töötaja jaoks kirjas ka organisatsiooni standardites, mis peavad olema ühtemoodi selged nii juhtkonnale kui ka tavatöötajatele. (Holjevac, 2010, lk 88)

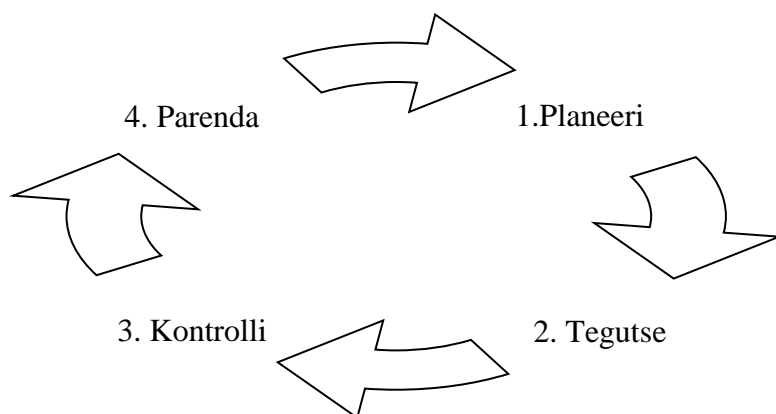
Kvaliteeti peetakse võtmefaktoriks pikaajalise konkurentsivõime säilitamisel ning sellest järeldades võib öelda, et terviklik kvaliteedijuhtimine on saanud modernseks süsteemiks, mida kasutatakse pideva arengu jaoks, et saavutada organisatsioonides parem kvaliteet. Ka paljud organisatsioonide juhid on hakanud mõistma tervikliku kvaliteedijuhtimise potentsiaali, seda eriti väikeste ning keskmise suurusega ettevõtete puhul, kus see aitab turul silma paista ning ka majanduslikult halvad olukorrad üle elada. (Mencinger, Aristovnik, & Verbič, 2014, lk 2)

Üle maailma on olemas erinevaid kvaliteediprogramme ning ka terviklikku kvaliteedijuhtimist on uuritud juba varasemalt. Näiteks on loodud PDCA ehk *plan-do-check-act* (tõlkes planeeri-tegutse-kontrolli-parenda) mudel, mida nimetatakse ka Demingi rattaks. PDCA ratas sai alguse 1930. aastate lõpus füüsik Walter Andrew Shewart'i poolt, mida hiljem arendas edasi ning populariseeris laialdaselt 1950. aastatel tuntud tööstusguru ja statistik William Edwards Deming, kelle järgi hakati seda kutsuma ka Demingi rattaks. Pidev toodete, teenuste ning protsesside parendamine nõuab pidevat pingutust ning läbi aegade ongi üheks kõige laialdasemalt kasutatud mudeliks peetud Demingi ratast. (Hortol, 2008, lk 208)

PDCA ehk Demingi ratta puhul on kasutamise etapid järgmised (Maraiki, Farooq, & Ahmed, 2016, lk 272):

- 1) tuleb leida protsess, mida organisatsioonis parandada on vaja;
- 2) tuleb organiseerida viis, kuidas antud protsessi parandada saab;
- 3) tuleb selgeks teha praegused teadmised protsessist;
- 4) tuleb mõista protsessi muutlikkust ning võimekust;
- 5) välja valida strateegia edaspidiseks protsessi parendamiseks.

Demingi PDCA mudel käib ringi ning selle fundamendiks on iteratsioon ehk tsükli sammude kordamise protsess (vt joonis 1). Tsüklit tuleks pidevalt korrata ning seejärel kas kinnitada või ümber lükata. Tsüklit korrates saab pidevalt uusi teadmisi ning protsessi raamistik muutub koguaeg paremaks. Mainimist väärib ka fakt, et PDCA neljaastmelist mudelit kasutatakse peamiselt kvaliteedi parandamise protsessides, kuigi tegelikult võiks seda kasutada raamistikuna ükskõik millises juhtimise protsessis, kuna oma olemuselt on oma mudel sobilik igalepoole. Näiteks esialgu kasutati mudelit tootmisettevõtetes. (Pietrzak & Paliszkiewicz, 2015, lk 154)



Joonis 1. PDCA mudel (autori koostatud Pietrzak ja Paliszkiewicz'i, 2015, lk 125, artikli põhjal)

Tervikliku kvaliteedijuhtimise mudelist tulenevalt on olemas ka EFQM täiuslikkuse mudel (EFQM – *European Excellence Model of the European Foundation for Quality Management*), mida on kõige laialdasemalt kasutatud Euroopas ning mis annab organisatsioonidele raamistiku, mis võimaldab neil hinnata nende tulemuslikkust, mõõtes nende reaalset olukorda ning saavutatud eesmärke. EFQM täiuslikkuse mudel on välja töötatud nii, et kui mudel on vastavalt organisatsioonile valmis tehtud, annab see väga kasulikku ning väärtuslikku informatsiooni, mis aitab organisatsioonidel jõuda kiiremini otsustusprotsessideni. Samuti aitab mudeli õige jälgimine omandada ning hoida liidripositsiooni. Organisatsioonid kasutavad EFQM mudelit ka erinevate

äriprotsesside puuduste leidmiseks. Mudeli abil on võimalik edendada ning parendada protsesse kõikides valdkondades ning osakondades. Mõned organisatsioonid kasutavad mudelit osana oma juhtimisstruktuuri parendamisel, aidates määratleda organisatsiooni strateegilise planeerimise juures, suunates seda tiptasemele jõudmiseks. (Alfaro-Saiz, Carot-Sierra, Rodriguez-Rodriguez, & Jabaloyes-Vivas, 2011, lk 853-854)

Olemas on ka kvaliteedijuhtimissüsteemid, millest üks tuntuimaid on Lean Six Sigma, mille metoodika kasutamiseks läbitakse struktureeritud faaside tegevuskava ehk määratle, mõõda, analüüsi, paranda, kontrolli (DMAIC – *define, measure, analyze, improve, control*). Lühidalt öeldes on Lean Six Sigma ettevõtte initsiatiivil ette võetud kvaliteediprogramm, kus projektid valitakse vastavalt ärilistele eesmärkidele. Lean Six Sigma rakendamine nõuab ka juhtkonnapoolset pühendumist, sponsorlust ning samuti piisavalt head infrastruktuuri. (Marques, Meyrelles, Saraiva, & Frazão-Guerreiro, 2016, lk 894).

Lean Six Sigma fookuseks on kombinatsioon sellistest meetmetest nagu üldine kvaliteet, protsessi tõhusus, tundlikkus ning kulud. (de Koning, de Mast, Does, Vermaat, & Simons, 2008, lk 34). Mainimist väärib ka fakt, et algupäraselt ei olnud Lean Six Sigma üks kvaliteediprogramm, vaid neid käsitleti eraldi: Lean ja Six Sigma. Lean oli oma olemuselt dünaamilise õppimise protsessi tulemus, mis oli kohandatud auto- ja tekstiilitööstustele keskkonnasäästlikkuse parandamiseks. Teisisõnu oli see mudel, mis aitas organisatsioonidel näha ning teha oma töös parandusi. (Holweg, 2007, lk 420).

Näslund (2008, lk 272) on välja toonud punktid, kuidas Lean Six Sigma programmi jälgida:

- organisatsiooni töötajaskonnal peab olema arusaam projektist;
- projekti peavad juhtima tippjuhid;
- tuleb jälgida Lean Six Sigma punkte (määratle, mõõda, analüüsi, paranda, kontrolli);
- projekt tuleb rakendada üsna kiirelt (3-6 kuu jooksul);
- tuleb selgelt määratleda tulemused, mida soovitakse saavutada;
- tuleb parendada ning toetada infrastruktuuri täiustumist;

- fookus tuleb seada kliendile ning protsessile;
- oluline on seada fookus ka statistilisele lähenemisele, mis aitaks protsessi parendada.

Ka Chakravorty (2009, lk 10) on esitanud mudeli Six Sigma rakendamiseks. Esimeseks sammuks on läbi viia turuanalüüs strateegia jaoks, teine samm on välja valida tugev meeskond paranduste rakendamiseks, kolmas samm on keskenduda välja valitud vahenditele, mida paranduste jaoks kasutatakse ning neljas samm on kindlaks teha paranduste võimalused, viies ja kuues samm on rakendamise ning tulemuste kontrolli jaoks.

Olemas on ka selline kvaliteedijuhtimise töövahend nagu standardiseerimine, mis erinevalt ühele kliendile või sihtgrupile fokuseerimise asemel üritab täita masside vajadusi ning soove. Lühidalt öeldes iseloomustab see teenusedisaini, kus klientidel on töötajatega vähe kontakti ning teenused on nõ. kõikidele sobilikud. Töötajate töö tegemise vaatenurgast aitab standardiseerimine vältida vigade tegemist oma tööprotsessis, kus pakutakse klientidele teenuseid. (Kasiria, Chengb, Sambasivanc, & Sidind, 2017, lk 91)

Hotelli teenuste kvaliteeti on defineerinud aga Čačić, kes on öelnud, et hotelli teenuste kvaliteedi moodustavad materiaalsed ning immateriaalsed omadused, mille alusel töötajate ning klientide vahelised suhted on saavutatud ning kuidas klientide ootuseid ning vajadusi rahuldatakse (Čačić, viidatud Knežević, Čerović, Džamić, & Radojević, 2017, lk 125 vahendusel).

Muutused inimeste käitumises ning sektori arengus sunnivad hotelle enda kvaliteeti parandama ning üheks laialdasemaks viisiks sellise turumuutusega kohanemiseks on kvaliteedijuhtimise rakendamine ning kvaliteedimärgise saamine, mis on aidanud tuhandeid organisatsioone üle maailma (Alonso-Almeida, Rodriguez-Anton, & Rubio-Andrada, 2012, lk 919). Näiteks Terlaak'i ning King'i (2006, lk 581) uuring näitab, et kvaliteedimärgise sertifikaadi omandamine on turusignaal, mis annab eelise nende hotellide ees, kellel on sertifikaadid, võrreldes nendega, kellel need puuduvad.

Kui näiteks PDCA mudelit hotelli juhtkonnale vastavalt kujundada, siis oleksid etapid järgmised (jabciuc & Epuran, 2015, lk 192):

- planeerimise etapis tuleks luua kliendikeskne kultuur ning kõrgetasemelised teenused. Oma töötajaid tuleks regulaarselt koolitada ning õpetada neile organisatsiooni fundamentaalseid väärtuseid;
- tegemise etapis tuleb hoolitseda oma klientide eest, luua nendega tugevad suhted ning teeninduspaketid, mis vastaksid klientide soovidele;
- kontrollimise etapis tuleb leida lahendusi klientide probleemidele, võtta õigeaegselt vastutus, samuti teha ka rahulolu uuringuid ning neid analüüsida;
- tegutsemise etapis tuleks mõõta klientide rahulolu ning premeerida töötajaid heade tulemuste eest, pidevalt teha parendusi organisatsiooni ning teenuste nõrkadele kohtadele ning hoida firma mainet kõrgel.

Majutusettevõtte juhtkond peaks järgima PDCA ratast pideva teenuste parendamise pärast, millega saab hoida vanu kliente ning ligi tõ

mmata uusi. Lisaks juhtkonnale on tähtsad ka eesliini töötajad, kes juhtkonna plaane täide saadaksid. Selleks, et olla edukas, tuleb parendada protsessi, mille keskmeks on kliendid, kuna klientide rahulolu on tähtis just organisatsiooni tuleviku seisukohalt. Rahulolevad kliendid tulevad tavaliselt tagasi ning soovivad organisatsiooni ka teistele. (Ivasciuc & Epuran, 2015, lk 192)

Hotelli juhtkonna vaatenurgast vaadeldes võivad standardid olla sisemised ehk ettevõtte poolt väljatöötatud ning välised ehk välja töötatud teiste huvirühmade poolt. Üheks väljaspoolt tulevate standardite koostamise põhiliseks organisatsiooniks on Rahvusvaheline Standardimisorganisatsioon (ISO), mille roll kajastub tuginedes parimatele kogemustele maailmas ning mis töötab välja standardeid, mida saab kasutada väga erinevates valdkondades ning tööstusharudes. Rahvusvahelise Standardimisorganisatsiooni eesmärgid on näiteks loomine, säilitamine ning pidev toodete ning teenuste parendamine, et rahuldada kasutajate vajadusi, parendada töötajate tervist ning ohutust, edendada rahvusvahelist ärijuhtimist globaalsel tasandil ning kaitsta klientide huve ning õiguseid. (Knežević, Čerović, Džamić, & Radojević, 2017, lk 126–127)

Majutusettevõtted on aina rohkem hakanud huvituma erinevatest sertifikaatidest ning paljud majutusettevõtted kasutavad erinevaid sertifikaate lisaväärtusena, et tõmmata ligi kliente (Benavides-Chicón & Ortega, 2014, lk 165; Geerts, 2014, lk 87). ISO sertifikaadid on tuntud kui viis saavutada parem konkurentsivõime turul, täiendades ning parendades organisatsiooni pidevalt, suurendada kasumit ning juhtida organisatsiooni paremini. ISO aitab organisatsioonidel suurendada tõhusust ning kvaliteeti, parandada suhtlussidemeid teiste organisatsioonidega, vähendada kulusid ning saavutada kõrgem aktsiaväärtus. (Casadesús & Karapetrovic, 2005, lk 105–107)

ISO 9001:2015 on peamine majutusettevõtete poolt kasutatud ülemaailmne standard kvaliteedijuhtimisel. Tegemist on standardiga, mida on soovitanud väga paljud erinevatel tegevusaladel töötavad inimesed üle kogu maailma. (Alonso-Almeida, Marimon, & Bernardo, 2013, lk 521; Cao & Prakash, 2010, lk 114; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013, lk 49). ISO 9001 standard on 2015. aasta seisuga üle miljonil organisatsioonil umbes 170 riigis ning selle põhiliseks fookuseks on kliendikesksus, motivatsioon ning mõju juhtkonnale ning pidev protsessi parendamine, mis toovad hea kvaliteedi toodetele ning teenustele ning millega kaasneb ka palju erinevaid kasulikke tegureid äritegevusele. (International Organization for Standardization, 2016)

Tari ning teiste poolt (Tari, Molina-Azorín, & Heras, 2012, lk 303) läbi viidud uuringule vastavalt on ka paljud ISO 9001 standardiga organisatsioonid öelnud, et antud standard aitab neil täiustuda ja leida lahendusi probleemidele, vähendada vigu ning protsesside ümbertegemist, samuti aitab säästa kulusid ning parendada ka juhtkonna tööd. Paljud organisatsioonid on ISO 9001 standardit kiitnud ka selle poolest, et standard aitab parendada firmade dokumentatsiooni ning tööprotseduure, mis teevad omakorda tööülesanded arusaadavamaks. On ka teisi kasulikke omadusi, mida on välja toodud. Näiteks on paljud ettevõtted saanud kasu tuua oma klientidele, parendades tooteid ning teenuseid. Samuti kiidetakse ka suuremat kontrolltegevust, mis standardiga kaasneb, mis laseb omakorda sisemisi protsesse pidevalt parendada.

Mainimist väärib ka see, et organisatsioonid, kes rakendavad kvaliteedijuhtimist saavad kasutada ka kontrolltegevusi nagu andmete analüüsi ning protsessikontrolli, mis aitavad vähendada erinevate tegevuste kvaliteedierinevuseid ning täita kvaliteedistandardeid,

suurendades seeläbi ka töötajate koolitamist ning klientide rahulolu (Jabnoun, 2005, lk 227).

Kvaliteedijuhtimise käsitlust kokku võttes võib öelda, et kvaliteedijuhtimine on väga oluline organisatsioonides, kus hinnatakse kliendikesksust ning on soov pidevalt paremaks saada. Mainimist väärib ka see, et organisatsioonid, kes rakendavad kvaliteedijuhtimist saavad kasutada ka kontrolltegevusi nagu andmete analüüsi ning protsessikontrolli, mis aitavad vähendada erinevate tegevuste kvaliteedierinevuseid ning täita kvaliteedistandardeid, suurendades seeläbi ka töötajate koolitamist ning klientide rahulolu. (*Ibid.*, 2005).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kvaliteedijuhtimine on väga oluline tegevus organisatsiooni paremaks toimimiseks. Sellest tulenevalt on olemas mitmesuguseid kvaliteedisüsteeme, mis olenemata oma erinevatest kasutusvõimalustest on siiski ühine eesmärk, milleks on midagi parendada. Ka parendamisele eelnevad protsessid on üsna sarnased, alustades sellest, et tuleb leida nõrk koht, mis parendusprotsesse vajab ning mõelda ja töötada läbi meetod, millega seda parendama hakata. Protsessi sisse käivad ka erinevad detailid nagu näiteks töötajate koolitamine ja meeskonna koostamine. Kvaliteedijuhtimise mudeleid iseloomustavad ka kontrolltegevused, kus arutatakse läbi eelnevalt tehtud töö ning vajaduse korral tehakse parendusülesanded ümber ning käivitatakse parendusprotsessid uuesti.

Kvaliteedijuhtimine on oluliseks saanud ka majutusettevõtetes, mis oma olemuselt on teenindusorganisatsioonid, kus uute klientide leidmiseks ning vanade klientide hoidmiseks tuleb pidevalt pingutada. Kvaliteedijuhtimise rakendamine annab majutusettevõtetele kindluse, et protsessid on pidevalt parendatavad ning positiivne on ka see, et need on head sisekontrolliks. Ka klientidele annab kvaliteedijuhtimise rakendamine kindlustunde, kuna parendustegevusi tehakse lähtuvalt kliendist.

1.2. Majutusettevõtete järgusüsteemid ja -nõuded

Maailmas on mitmesuguseid majutusettevõtetele mõeldud kvaliteedijärke. Hotellijärgud ehk hotellide tasemete näitamine näiteks läbi tärnide on läbi aegade olnud oluliseks

kvaliteedi näitajaks igal pool üle maailma. Järgud annavad külastajatele mõista, mis tasemega majutusettevõttega tegemist on ning järke omavad organisatsioonid peavad järgima neile kehtestatud standardeid. Aja möödudes ning erinevate internetilehtede populaarsuse tõustes on aga inimeste arusaamad nende olulisusest muutumas ning nii külastajad kui ka hotellid on aina skeptilisemad järkude taotlemise ning omamise suhtes. Antud peatükis seletatakse lahti hotellijärkude tähendus ning antakse ülevaade ka maailmas toimuvast antud teemal.

Hotellijärkudel on igal pool maailmas vastavalt inimeste arvamustele omamoodi tähendus, kuna iga inimene defineerib hotellijärke enda jaoks subjektiivselt. Inimesed tunnetavad järke ning nende tähtsust ja osakaalu vastavalt oma teadmistele, kogemustele ning nõudmistele. Ametlikuma definitsiooni on paika pannud aga Maailma Turismiorganisatsioon ning Rahvusvahelise Hotellide ning Restoranide Assotsiatsioon, kes defineerivad järke kui sama tüüpi majutusettevõtete (nt. hotellid, motellid, võõrastemajad) jaotumine klassidesse, kategooriatesse või järkudesse vastavalt nende ühistele füüsilistele tunnustele ning teenuste omadustele, mis on kehtestatud valitsuse, tööstuse või erasektori poolt. (UNWTO, 2004)

Põhiliseks järkude registreerimise standardiks on füüsilised standardid, mida majutusettevõtted peavad jälgima, sealjuures unustamata teenindusele suunatud nõudeid. Üle maailma on olemas erinevaid vorme majutusettevõtete hindamiseks nagu näiteks tähed, mis on tuntud ülemaailma, kui ka vähem tuntumad märgid nagu kroonid, päikesed ning teemandid. (Basak & Law, 2010, lk 799)

Kui tuua veelgi spetsiifilisemaid näiteid hotellijärkude andmise süsteemist, siis Euroopa riikides erineb see vägagi palju. Näiteks Prantsusmaal ja Portugalis on olemas üleriigiline valitsuse poolt välja töötatud süsteem. Itaalias ning Hispaanias on igal omavalitsusel moodustatud eraldi oma süsteem. Ühendkuningriikides on kontroll era ja avalike organisatsioonide käes. Mõnes riigis on kvaliteedijärgud kohustuslikud (näiteks Itaalias) ning mõnes hoopiski vabatahtlikult omandatavad (näiteks Saksamaal). (Minazzi, 2010, lk 68)

Hotellide hindamissüsteemi eesmärgiks on anda klientidele kiirelt ning lihtsalt ülevaade hotellide sarnasustest ning erinevustest. Majutusettevõtete hindamissüsteemid on kasulikud ka valitsustele, kuna nii on võimalik reguleerida majutusettevõtteid erinevate tariifide ning maksudega, samuti on võimalus panna paika üldised nõudmised ning ka hügieeni ja -ohutusnõuded. (Narangajavana & Hu, 2008, lk 37)

Maailmas on väga palju erinevaid kultuure ning majutusettevõtteid ning kindel fakt on see, et ei ole ühtegi paika pandud ühtset standardit, mis sobiks kõikidele majutusettevõtetele üle maailma. On olemas kindlad teadmised nagu näiteks, et neljätärnihotell on parem, kallim ning luksuslikum kui kahetärnihotell, kuid erinevad organisatsioonid võivad anda erinevaid hinnanguid ning pole ühtegi hinnangut või hindamismeetodit, mis sobiks absoluutselt kõikidele majutusettevõtetele. (Basak & Law, 2010, lk 800)

Järgud on suureks abiks klientidele, kuna aitavad langetada otsust ning olla oma ootustes teadlikumad ning kindlamad teades, mis neid teatud rahasumma eest oodata võib. Ka hotellide vaatenurgast on järkude omamine kasulik, kuna nii on hotellidel lihtsam ennast turul positsioneerida. Samuti on see hea ka turunduse poole pealt, kuna aitab luua soovitud imago. Tärnide omamisega ei kaasne kahjuks ainult positiivsed omadused. Kõige suuremaks probleemiks ongi see, et ei ole olemas ühtset süsteemi kogu maailmale, kuid külastajad ei ole sellega enamasti kursis, mis tekitab omakorda palju arusaamatusi. (Cser & Ohuchi, 2008, lk 382). Luthe uuring (viidatud Cser & Ohuchi, 2008, lk 381 vahendusel), näitab, et ka hotellide juhid kurdavad selle üle, et ühe kindla süsteemi puudumise tõttu esineb ebaausat konkurentsi ning võistlusmomente. Murekohaks on ka riigid, kellel puudub üldse süsteem, kuna oma süsteemi üles ehitamiseks kuluks liiga palju aega, ressursse ning pole ühtegi teist usaldusväärset süsteemi, mida aluseks võtta (Cser & Ohuchi, 2008, lk 393).

Ka Czer ja Ohuchi (2008, lk 383) nõustuvad oma uurimuses väitega, et erinevuseid majutusettevõtete standartides riigiti eksisteerib ning nende harmoniseerimine rahvusvahelisel tasandil ei ole kerge ülesanne. Samas on nad kindlad, et teatud standardid peaksid olema kindlaks määratud. Need elemendid, mis ei ole sarnased, oleksid eraldi kriteeriumitena riigiti välja toodud. Nende uuringu põhiliseks järelduseks

oleks luua uus hindamissüsteem või uuendada täielikult vana süsteemi, et klientidel oleks lihtsalt oma vajaduste ning võimaluste järgi hotelli valida. Selline tulemus tõstaks kliendi rahulolu väga kõrgele ning ka majutusettevõtete vaheline konkurents oleks aus ka globaalses mastaabis ning hotellid saaksid endale soovitud turupositsiooni.

Euroopa hotellid on enamasti hinnatud tärnide põhiselt alates ühest tärnist ehk kõige madalam kuni viis täрни ehk kõige kõrgem. Euroopa tärnide hinnangud on paika pandud kohaliku valitsuse või erasektori poolt. Kuid juba Euroopa riikide tärnide andmise kriteeriumid on riigiti vägagi palju erinevad. Nõuded erinevad isegi põhilistes faktorites nagu näiteks miinimum tubade arv, toa suurused, oma eraldi vannitoa omamine ning kuni selliste detailideni välja nagu hotelli meeskonna keeleoskuse tundmine. (Minazzi, 2010, lk 76–77)

Eelnevalt toodud näited on ainult mõned üksikud, mida üks turist võib külastuse ajal kogeda. See, kui külastaja valib sama täрни kategooriast erinevates riikides majutusettevõtteid, ei garanteeri samasuguseid teeninduslikke ega füüsilisi omadusi. Sellised erinevused riigiti võivad tuua kergelt negatiivset pahameelt ning mõjutada külastajate tundlikkust ning tajusid hotellijärkude osas, sellega kaasneb tavaliselt ka halb suuline reklaam oma sõpradele ning tuttavatele. Mainimist väärib fakt, et Euroopa hotellidest erinevadki kõige enam 3-täрни ning 4-täрни hotellid. Positiivse küljena võib välja tuua aga selle, et kõige rohkem samal tasemel olevaid hotelle on 5-täрни hotellide seas. (Minazzi, 2010, lk 80)

Majutusettevõtted ning nendega kaasnev kogemus on üks näide sellest, kuidas iga külastus on erinev ning teenust, mida külastaja ostab, ei ole võimalik enne ostu sooritamist varem proovida ega testida. Majutusettevõtete valimise puhul küsivad potentsiaalsed külastajad nõu kõigepealt oma sõpradelt ning kolleegidelt ning kui nende arvamused ei ole piisavalt rahuldavad, minnakse informatsiooni otsima juba usaldusväärsematest kohtadest, kus on omaalaspetsialistid (näiteks reisifirmad). Tänapäeval on aktuaalsemaks saanud aga internetist info otsimine. (Fernandez-Barcala, Gonzales-Diaz, & Prieto-Rodriguez, 2010, lk 345)

Internetiaajastu on loonud ligipääsu väga suurele hulgale informatsioonile, mida on ära võimalik kasutada nii hotellidel kui ka nende klientidel. Hotellidel on võimalus reklaamida ning esile tõsta häid kommentaare ning seejärel parandada oma tegevust tõsiseltvõetavate negatiivsete kommentaaride abil. Ka kliendid jätavad oma tagasisidet just sellel eesmärgil, et jagada oma külastuse ajal tekkinud kogemusi, olenemata sellest, kas nad on olnud rahulolevad või mitte, lootes, et nende arvamus on hotellile kasulik ning oluline, muutes vajadusel ka hotelli teenusekvaliteeti paremaks. Rhee ja Yang (2015, lk 576, 584) on oma uurimuses rõhutanud, et kõikide kategooriate hotellid peaksid oma külastajaid mõistma. Hotellide omanikud peaksid suutma näha oma tugevusi võrreldes konkurentidega ning võrdlema oma ametlikke hinnanguid (tärne) klientide hinnangutega, kuna klientide jaoks võivad olla olulised hoopis teistsugused faktorid.

Külastajate arvustused internetiavarustes on saanud ka oma spetsiifilise ning iseloomustava sõna, milleks on *electronic word of mouth* (eWOM) ehk tõlgituna elektrooniline arvamus, mille definitsioon on sõnastatud järgmiselt: „eWOM on mitteametlik kommunikatsioon suunatud teistele tarbijatele läbi interneti põhinevatel tehnoloogiatel, mis on seotud kasutajate arvamusel tehtud kaupade, teenuste või nende müüjatega seoses”. Lühidalt öeldes on tegemist inimeste arvamuse levitamisega läbi internetis olevate kodulehtede, mida saavad lugeda inimesed üle maailma ning kujundada seejärel oma ostuarvamust läbi teiste inimeste kogemuste. (Litvina, Goldsmith, & Pan, 2008, lk 459). Internetis olevad hinnangud on inimeste jaoks aina populaarsemad ning usaldusväärseimad informatsiooniallikad oma puhkuse sihtkoha valimisel (Lee, Law, & Murphy, 2011, lk 681).

Kui võtta arvesse konkreetseid näited külastajate tagasiside ning hinnangute mastaapsusest, siis näiteks TripAdvisorisse on tehtud üle 150 miljoni ülevaate/hinnangu ning iga päev tuleb keskmiselt 2800 uut teemat nende foorumisse. Paljud lehed kasutavad ka omaenda tärne, mis põhinevad kasutajate arvamusel. (Hu, 2014). Skift.com'i poolt välja toodud uuringus olid *online* külastajate arvamusel esikolmikus, mis puudutas potentsiaalsete külastajate reisi planeerimist. 89% üle maailma reisijatest ning ka 64% hotelliomanikest üle maailma usuvad, et *online*

hinnangud mõjutavad järgmiste külastajate reserveeringute tegemist. (O'Brien & Ali, 2014). Ady ning Quadri-Felitti poolt 2015. aastal välja toodud uuring näitas samuti, et 95% külastajatest loeb *online* külastajate arvamusi enne broneeringu tegemist. Üle ühe kolmandiku külastajatest olid ka arvamusel, et *online* arvamusel on ühed olulisemad faktorid ning mõjutajad lõpliku otsuse tegemisel. (Ady & Quadri-Felitti, 2015)

Kokkuvõtteks võib öelda, et maailmas on väga palju erinevaid majutusettevõtetele mõeldud kvaliteedisüsteeme. Keerukaks teeb asjaolu faktor, et süsteemid erinevad riigiti ning isegi riigisiselt erinevates piirkondades, mis teeb külastajate jaoks kvaliteedisüsteemide mõistmise raskeks. Tänapäeva maailma iseloomustavad ka erinevad *online*-kanalid, mis on suureks mõjutajaks. *Online*-kanalid on potentsiaalsetele külastajatele mugavamad jälgida, kuna erinevatelt lehekülgedelt on võimalik eelnevate külastajate tagasisidet lugeda, mille järgi oma ostuarvamust kujundada.

1.3. Külastajate rahulolu läbi organisatsioonide kvaliteedijuhtimissüsteemide

Käesoleva peatüki eesmärgiks on siduda eelnevad kaks peatükki ning käsitleda teemat läbi selle, kuidas organisatsioonide kasutatavad kvaliteedijuhtimissüsteemid külastajate rahulolule mõju avaldavad. Kuna kvaliteedijuhtimissüsteemide põhiliseks eesmärgiks ning nõ. lõpptoodanguks peaks olema külastajate positiivne rahulolutase, tutvustataksegi selles peatükis lühidalt külastajate rahulolu mõõtmist, selle olulisust ning vaadatakse eelnevalt välja toodud kvaliteedisüsteeme külastajate rahulolu seisukohast.

Majutusettevõttest saadud kogemused on seotud elamustega, mida on võimalik saada nii füüsilistest toodetest kui ka teenustest. Hea teenindus ning kliendirahulolu saavutamine on majutusettevõtetes igapäevane eesmärk. (Chi & Gursoy, 2009, lk 245). Külastajate lojaalsust läbi teenuste kasutamise on peetud üheks suurimaks ja tähtsamaks faktoriks tulusa ettevõtlusega tegelemisel ning seda seostatakse ka külastajate rahuloluga. (Acheampong & Asamoah, 2013, lk 62; Rauch, Collins, Nale, & Barr, 2015, lk 88)

Grönroos (1984, lk 37) on defineerinud saadud teenuste kvaliteeti kui kvaliteedi hindamise tulemus, kus külastaja võrdleb oodatud kvaliteeti sellega, mis ta reaalsuses saanud on. Ka Parasuraman ja teised (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985 lk 45) on defineerinud teenuste kvaliteeti kui oodatud teenuse ning saadud teenuste vahe ning kui ootused on suuremad kui tegelikkuses saadud teenus, on saadud kvaliteet vähem rahulolematust tekitav.

Nendest mõistetest tulenevalt on välja töötatud üks populaarsemaid teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeleid SERVQUAL, mille eesmärgiks on mõõta teenuste kvaliteedi ning külastajate ootuste vahet. SERVQUAL-i põhilisteks mõõdetavateks faktoriteks on usaldusväärsus ehk võime esindada organisatsiooni teenindust täpselt; vastutustundlikkus ehk suutlikkus aidata külastajaid ning leida koheseid lahendusi; kindlustunne ehk teadmised ja viisakus töötajate poolt, mis tekitavad kliendis usaldusväärset ning kindlustunnet; empaatia ehk töötajate poolt individuaalse ning hooliva tähelepanu osutamine kliendile ning viimasena materiaalsed faktorid (füüsiline välimus, kommunikatsioonivahendid, varustus). (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991, lk 6).

Ka McMullan ning O'Neill (2010, lk 29, 32) on oma uuringus soovitanud erinevaid viise külastajate rahulolu mõõtmiseks ning analüüsimiseks. Autorid koostasid kuus skaalat, mis mõõdavad klientide rahulolu turismisihtkohtades ning majutusettevõtetes ning on ka lubanud, et nende skaalad annavad täpsed ja tõepäraseid tulemusi. Esimeseks skaalaks on kognitiivse dissonantsi skaala, mis sisaldab endas konflikte tekitavate emotsioonide mõõtmist seoses sihtkohaga. Järgmisena töid autorid välja kognitiivse tootega rahulolu skaala, mis mõõdab rahulolu seoses poodlemise, restoranides käimise ning randade kasutamisega. Sellele järgnes kognitiivne teenusega rahulolu, mis mõõdab rahulolu seoses teenustega nagu töötajate abivalmidus ning ligipääs kohalike teenuste veebilehekülgedele. Üheks indikaatoriks on ka emotsionaalne rahulolu, mis peegeldab inimeste enesekindlust sihtkoha valikuga ning sellega, millise pildi sihtkoht endast külastajale luua suudab (inimeste sõbralikkuse, majutusettevõtete saadavuse, puhtuse ning vaatamisväärsuse poolest). Samuti on üheks indikaatoriks sihtkoha tulevikuplaanid ning üldine külastaja rahulolu.

Kvaliteedijuhtimise ning kliendirahulolu omavahelise seose leidmiseks on tehtud ka erinevaid uuringuid. Tervikliku kvaliteedijuhtimise ning rahulolu vahelise seose uuringust (Knežević *et al.* 2017, lk 139) selgus, et nii terviklikku kvaliteedijuhtimist kasutavate hotellide külastajate kui ka nende hotellide külastajatel, kes ei kasuta terviklikku kvaliteedijuhtimist, on samasugused ootused, kuid erinevad arusaamad. Külastajate rahulolu, kes viibisid hotellides, kus ei rakendatud terviklikku kvaliteedijuhtimist, selgus, et majutusettevõtete teenused olid alla ootuste. Näiteks terviklikku kvaliteedijuhtimist rakendavate majutusettevõtete klientide hinnangud olid paremad nii mugavuse, teenuste, töötajate, tasuta internetiühenduse ning raha ja saadud teenuste suhte osas. Suurim erinevus, mis uuringust selgus, oli see, et hotellid, kes ei kasutanud terviklikku kvaliteedijuhtimist, said madalaid hinnanguid oma töötajate kohta, millest järedati, et tervikliku kvaliteedijuhtimise (näiteks ISO 9001) rakendamisel on väga suur mõju töötajatele ning sellele, kuidas töötajad aitavad kvaliteeti parendada.

Kvaliteedijuhtimise standardi ISO 9001 teemal on tehtud ka eraldi rahuloluuuring *online*-hinnangute põhjal, mille valimiks oli 207 ISO 9001 standariga hotelli ning 621 mitte sertifitseeritud hotelli, kuid mis olid oma olemuselt samasugused ning asusid ka üksteisele lähedal. Uuringus võrreldi järgmiseid faktoreid: toad, puhtus, mugavus, asukoht, teenused, töötajad, raha ning saadud teenuse suhe ja üldine rahulolu. Kui suuremas osas olid hinnangud samal tasemel, siis selgus uuringust, et ISO 9001 märgisega hotellide külastajad olid vähem rahul raha ning saadud teenuse suhtega, mis tähendab, et külastajad maksaksid saadud teenuse eest pigem vähem, kui ilma sertifikaatideta hotellide külastajad. Samas on ISO 9001 omanikel paremad külastajate hinnangud seoses pakutavate teenustega, täpsustuseks toodi juurde ka fakt, et ISO 9001 hotellid on tavalisemalt suuremad ning on ka ametlike tärnide omanikud. (Heras-Saizarbitoria, Arana, & Boiral, 2015, lk 143)

Tehtud on ka uuring Deming'i tervikliku kvaliteedijuhtimise mudeli rakendamisest teenindussektoris. Uuringust selgus, et terviklik kvaliteedijuhtimine on kasulik organisatsioonide koostööle nii sise- kui ka välisprotsessides ning motiveerib organisatsiooni töötajaid ennast täiendama ning pidevalt parendama organisatsiooni protsesse. Samuti leiti seos ka kvaliteedijuhtimise ning töötaja eneseteostamise ja

rahulolu vahel, mille läbi on rahulolevad ka kliendid. (Douglas & Fredendall, 2004, lk 407-415)

Uuringus, mille valimisse kuulusid Serbia kolme-tärni hotellid ning mis viidi läbi SERVQUAL-i mudelit kasutades näitas, et külastajad ei olnud üldises joones pigem rahul, kuna külastajate ootused olid kõrgemad kui reaalsuses saadud kogemus. Seda nii infrastruktuuri kui ka pakutavate teenuste poolest. Autorid tõid välja, et külastajate kõrge rahulolu jaoks tuleks juhtkonnal pidevalt organisatsiooni protsesse, tooteid ning teenuseid arendada ja parendada. Samuti tuleks pöörata tähelepanu kvaliteedile ning sellistest protsessidest peaksid osa võtma kõik organisatsiooni liikmed. Samuti sõltub hotelliettevõtluse areng autorite arvates terviklikust kvaliteedijuhtimisest, mida tuleks kõikide rakendada kõikide organisatsiooni protsesside juures. (Blesic, Ivkov-Džigurski, Stankov, Stamenkovic, & Bradic, 2011, lk 11)

Tehtud on ka uuring, kus otsiti seoseid kliendi rahulolu ning broneeringu tegemise vahel. Uuringust selgus, et külastajad, kes teevad broneeringu varem, väljaspool oma tööaega ning reisivad kaugemale, valivad kõrgema kvaliteediga hotelle ning on seejärel ka palju rahulolevamad oma valikuga. Samuti on üheks mõjutajaks ka maksmine. Kui külastajad maksavad majutuse eest ette, on neil saabudes tunne, nagu nad poleks reisi peale palju kulutanud. (Zhang & Kalra, 2014, lk 458)

Terviklikku kvaliteedijuhtimist on kõrvutatud ka korporatiivse sotsiaalse vastutuse võtmisega ning on täheldatud, et mõlemad koos mõjuvad ka organisatsioonide jõudlusele. Benavides-Velasco, Quintana-García ning Marchante-Lara (2014, lk 84) tehtud uuringust selgus, et tervikliku kvaliteedijuhtimise ning sotsiaalse vastutuse võtmine koos kõiki organisatsiooniliikmeid ning partnereid kaasates mõjub kõige paremini töötajate ning klientide rahulolule. Sellest järeldavad autorid, et terviklik kvaliteedijuhtimine on majutussektoris väga oluline, toetades organisatsioone ning aidates neil parendada ka konkurentsivõimet.

Kokkuvõtteks võib öelda, et klientide kõrge rahulolu saavutamine peaks olema majutusettevõtete igapäevane eesmärk. Peatükis välja toodud uuringutest järeldades võib öelda, et suureks mõjutajaks klientide kõrge rahulolutaseme saavutamiseks võib

kaasa aidata erinevate kvaliteedijuhtimissüsteemide rakendamine, näiteks Demingi tervikliku kvaliteedijuhtimise mudel, mille pidevad parendusprotsessid organisatsioonis mõjuvad lõppkokkuvõttes hästi ka klientide rahulolule. Samas tuleb rõhutada, et klientide rahulolu on subjektiivne ning võib oleneda väga paljudest muudest faktoritest. Klientide rahulolu ning ka majutussektori arengu ja tugevuse tagamiseks tuleks pidevalt protsesse ning teenuseid, tooteid parendada.

2. EESTI HOTELLIDE RAHULOLU UURING SEOS MAJUTUSETTEVÕTETE KVALITEEDIJÄRKUDEGA

2.1. Ülevaade Eesti majutusettevõtete tärnisüsteemist ja uuringu kirjeldus

Käesolevas peatükis antakse ülevaade Eestis olevatest kvaliteediprogrammidest ning majutusettevõtete kvaliteedijärkudesüsteemist. Peatükis saab täpsema ülevaate sellest, milline on olukord nendel teemadel Eestis praegu. Samuti on välja toodud ka uuringute koostamiseks vajalikud allikad ning uuringute analüüsiks vajalikud meetodid.

Eestis on põhiliseks kvaliteedijuhtimise edendajaks ning sertifikaatide ja koolituste tegijaks Eesti Kvaliteediühing (EKÜ), mis vastavalt koduleheküljel (<http://eaq.ee/eesti-kvaliteediuhing>) olevale informatsioonile on loodud 1991. aastal. EKÜ tegevusvaldkonnaks on võtta osa Eesti elukvaliteedi, konkurentsivõime ning maine positiivsest mõjutamisest, ühendades nii avaliku, era- ja kolmanda sektori vajadused ning huvid. Eesti Kvaliteediühingu populaarseimateks jagatavateks sertifikaatideks on näiteks Lean Six Sigma ning ISO sertifikaadid.

Eesti Kvaliteediühingul on olnud turismiettevõtetele 2008–2010. aastal eraldi „Turismiettevõtete kvaliteediprogramm”, mis oma olemuselt oli kogum õpivõimalusi, mis aitas turismiettevõtetel alustada oma organisatsioonis kvaliteedijuhtimisega. Antud programmi põhiliseks eesmärgiks oli tõsta Eesti kui reisisihtkoha konkurentsivõimet läbi turismitoodete ja –teenuste kvaliteedi tõstmise ning valiku laiendamise. Programmi läbides said ettevõtted diplomi „Märk kindlast arengust”, mis andis ning annab ka siiani nii klientidele kui avalikkusele teada, et ettevõtte soovib oma klientide heaolu nimel pingutama. (Eesti Kvaliteediühing, 2008)

Lisaks EKÜ-le on Eestis alates 1992. aastast olemas ka Eesti Hotellide ja Restoranide Liit (EHRL), kelle tegevusalaks on olla hotelli-ja restoranimajandusega tegelevate füüsiliste ja juriidiliste isikute ühiskondlikul, vabatahtlikkusel ning demokraatlikel põhimõtetel tegutsevate tööandjate esindusorganisatsiooniks. EHRL-i liikmeid on kokku 201 ettevõtet ning liit kuulub ka Euroopa Liidu hotellide ja Restoranide assotsiatsioonide liitu HOTREC. (Eesti Hotellide ja Restoranide Liit, 2017)

EHRL-i üheks ülesandeks on jagada (ning vajadusel ka ära võtta) majutusettevõtete kvaliteedijärke ehk tärne. Eestis on alates 2011. aastast kehtinud uus üle-Euroopaline ühtne tärnisüsteem Hotelstars Union (HSU), mis on asutaud 2009. aastal Austria, Tšehhi, Saksamaa, Ungari, Hollandi, Rootsi ja Šveitsi poolt. Eesmärgiks on aidata klientidel paremini orienteeruda ja ka ootuspärast kvaliteeti saada. Antud süsteemiga on hetkel liitunud 15 Euroopa riiki. Enne seda atesteeriti hotelle Nordic Baltic süsteemile vastavalt. Praeguse seisuga on tärniklassifikatsiooniga hotelle Eestis kokku 30, kelles suurem osa on atesteeritud Hotelstars Unioni järgi ning millest vaid mõned üksikud on atesteeritud ka vana süsteemi järgi. Kõige väiksem atesteeritud tärn on hetkel 3 täрни ning kõige kõrgema tasemega on 5 täрни. (Eesti Hotellide ja Restoranide Liit, 2017; Hotelstars, 2017)

HSU süsteemi järgi on järke võimalik taotleda nii hotellidel kui ka motellidel (Eestis pole ükski motell siiani järke taotlenud). Hotellide jaoks on kõige madalam atesteeritav järk väärtusega 1, mis lühidalt öeldes vastab kriteeriumitele lihtne hotell; kõige kõrgemaks atesteeritavaks järguks on viis täрни ehk luksushotell. Motellidel on süsteem sarnane – kõige madalam on üks tärn ehk lihtne motell ning kõrgeim on kolm täрни ehk keskklassi motell. Nii hotellide kui ka motellide seas on olemas ka *superior* hotelle (näiteks ühetärnihotell *superior*, kahetärnihotell *superior* jne), mille eesmärgiks on rõhutada pisut kõrgemat taset. Eestis koosneb komisjon seitsmest liikmest ning paika on pandud nii üldsätted kui ka atesteerimisega kaasnevad tasud. (*Ibid.*, 2017)

Lõputöös tehtavate uuringute eesmärk on uurida Eesti hotellide hinnangut seoses majutusettevõtete kvaliteedijärkudesüsteemiga. Käesolevas töös tehti kaks kvantitatiivse lähenemisega uuringut. Uuringute mudeliks on Demingi ratas ehk PDCA (planeeri-tegutse-kontrolli-parenda) mudel, mis on üheks põhiliseks kvaliteedijuhtimisemudeliks

üle maailma. Küsitlus on üles ehitatud nii, et suunata vastajat välja tooma kvaliteedijärkudesüsteemi positiivseid ning negatiivseid külgi, mida hiljem parendusprotsessides kasutada saaks.

Mõlema uuringu puhul oli tegemist struktureeritud küsitlusega. Esimene küsitlus oli suunatud nendele Eesti hotellidele, kellel kvaliteedijärgud puuduvad – põhiliseks eesmärgiks oli teada saada, miks hotellid nendest huvitatud ei ole. Teine küsitlusankeet läks nendele Eesti hotellidele, kellel kvaliteedijärgud olemas on ning eesmärgiks oli teada saada, miks on kvaliteedijärgude taotlemist oluliseks peetud, kui rahul hotellid nendega on olnud ning mida järgusüsteemis arendada ning parandada saaks.

Küsimustike koostamisel tugineti Amin'i ja teiste (Amin, Aldakhil, Wu, Rezaei, & Cobanoglu, 2017, lk 1262) uuringule, mis keskendus terviklikule kvaliteedijuhtimisele hotellides. Uuringus uuriti hotellide juhtkonda ja töötajaid. Valimisse kuulusid hotellid, kes rakendavad kvaliteedijuhtimist ja hotellid, kes ei rakenda kvaliteedijuhtimist. Uuringus kasutati Likerti skaalat, kuid töös tehtavate uuringute jaoks kohendati skaalasid vastavalt küsimustele.

Küsimustikus oli ka palju avatud küsimusi, mis tuginesid uuringule, mis uuris õpetajate arvamust seoses kvaliteedijuhtimissüsteemiga (Queen-Mary & Mtapuri, 2014). Uuringu küsimustikus oli küsimusi, mis lubasid vastajatel vastata vabas vormis küsimustele, mille eesmärgiks oli teada saada, kuidas kvaliteedisüsteemi parandada. Samuti oli uuringus ka skaaladega küsimusi, kus peale valitud väärtuse oli võimalik oma arvamust põhjendada. Ka selle uuringu küsimused muudeti vastavalt töös olevatele uuringutele sobivaks.

Esimese küsitluse (vt. Lisa 1) üldkogumisse ning samuti ka valimisse kuulusid kõik EHRL-i ilma tärnideta hotellide liikmed ehk 38 liikmeshotelli ning küsitlus sisaldas seitset küsimust. Küsitlus koosnes ühest osast ning küsimused rõhustasid põhjustele, miks hotellidel tärne pole ning mida oleks võimalik teha, et nende jaoks järkude taotlemine populaarseks muutuks. Teine küsitlus (vt. lisa 2) koosnes 17-st küsimusest ning oli mõeldud kõikidele tärnidega hotellidele üle Eesti ehk valimisse kuulus 30 hotelli. Teine

küsitlus koosnes kahest osast, mille esimeses osas oli küsimusi rahulolu kohta ning teises osas selle kohta, kas ning mida võiks süsteemis muuta.

Uuringud toimusid Lime Survey keskkonnas ning saadeti laiali mõlema valimi hotellide juhtidele Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu e-posti aadressi alt. Mõlemate uuringute algusajaks oli 8. märts ning esialgne uuringu kestvus oli kümme päeva (17. märts). Mõlemale uuringule tuli selle perioodi ajal 4 ankeeti. 17. märtsil tehti hotellidele e-posti teel meeldetuletus, peale mida laekus esimesele küsitlusele lisaks kaks ankeeti ning teisele 3 ankeeti. 21. märtsil tehti paljudele hotellidele meeldetuletust ka telefoni teel, peale mida laekus esimesele ankeedile lisaks 3 ankeeti (kokku 9) ning teisele 6 ankeeti (kokku 13).

Andmete analüüsimiseks kasutatakse töös kirjeldavat statistilist analüüsi, kus vastavalt tunnuste tüüpidele esitatakse andmed joonistel; avatud küsimuste puhul kasutatakse sisuanalüüsi, kus vastused koondatakse ja jaotatakse ära vastavalt teemarühmadele. Küsimustikud olid anonüümsed, kuid küsimustike lõpus paluti lisada ettevõtte nimi, et vajadusel väikese vastamisaktiivsuse puhul meeldetuletust saaks teha. Küsimustikule lisanduvast e-kirjas rõhutati vastajatele, et andmeid ning ettevõtet ei viida andmete analüüsimisel kokku ning originaalandmeid on võimalik näha ainult küsimustiku autoril.

2.2. Ilma tärnideta hotellidele mõeldud uuringu tulemused

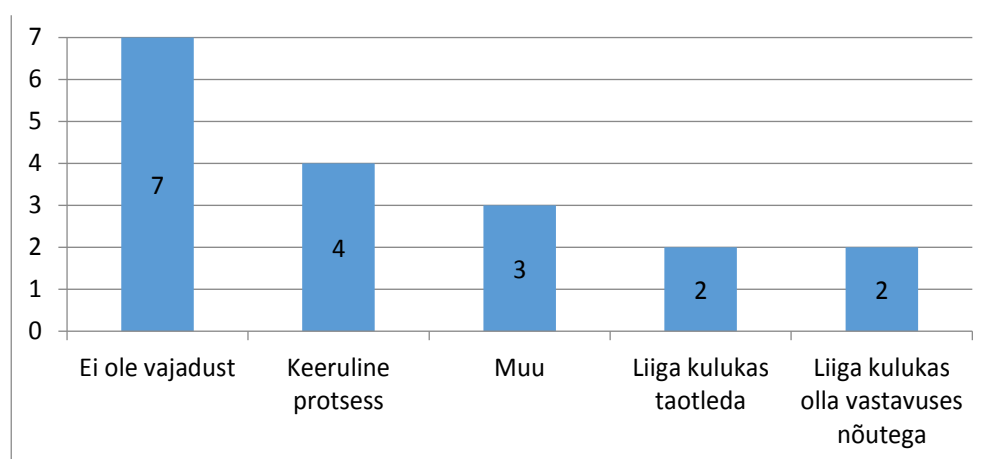
Käesolevas peatükis antakse ülevaade esimese uuringu tulemustest. Esimene uuring keskendus nendele Eesti majutusettevõtetele, kellel puudusid tärnid. Valimisse kuulus 38 hotelli hotellijuhti, kellest lõpuks vastas vaid 13. Uuringu tulemused ei anna küll piisavat informatsiooni hetke olukorrast, kuid annavad siiski esmase ülevaate ning välja on toodud ka mõningaid mõtteid erinevate juhtide arvamustest, mis võivad EHRL-ile kasulikud olla. Olenemata vastajate vähesusest on mõningatele küsimustele tehtud ka joonised, mis tulemusi illustreerides uuringut paremini jälgida aitavad.

Esmalt sooviti teada saada, kas uuringus olevad majutusettevõtted on varasemalt olnud atesteeritud ning taotlenud majutusettevõtete kvaliteedijärke hotellile. Kõige rohkem (8)

vastanutest vastas, et pole varasemalt olnud tärnide omanikud. 5 hotelliesindajat vastas, et nende hotellil on olnud varasemalt tärnid, millest võib järeldada, et tärnid on vähem oluliseks muutunud.

Järgnevalt keskenduti sellele, miks organisatsioonid pole tärne (uuesti) soovinud taotleda (joonis 1). Küsimus oli mõeldud kõikidele valimis olevatele hotellidele. Vastuse valikuvariante sai valida mitut korraga ning samuti oli võimalik oma valikuid kommenteerida. Kõige rohkem (7) valiti variant, mille põhjuseks on tärnide mittevajalikkus, seejärel keeruline protsess (4), liiga kulukas olla vastavuses nõutega (2) ning liiga kulukas taotleda (2). Nõuetega vastavuses olemise kulukust kommenteeris üks vastaja, kelle arvamusel nõuete jälgimine pole proportsioonis tärnide omamisest saadava tuluga.

Küsimustikus oli ka variant muu, mida valis kolm vastajat, ning mida kõik kolm ka kommenteerima olid nõus. Kaks majutusettevõtet kommenteerisid valikut sellega, et nende organisatsioonide puhul on tegemist rahvusvahelise brändiga, mis omale tärne ei võta. Üks vastaja põhjendas valikut sellega, et kuna majutusettevõtte väärriks vaid kahte täрни, siis nad ei soovi taotlemist alustada, sest nende arvamusel tasuks taotlema hakata alates kolme täрни väärilisest majutusettevõtetest. Antud vastus peegeldab pilti, mida hetkel Eesti täрниhotellid hotelliturule annavad: kui ülemaailmselt on populaarsed nii ühe- kui ka kahetäрниhotellid, siis Eestis seda trendi veel tekkinud ei ole ning kahetäрниhotelle ei Eesti täрниhotellide seas ei ole.



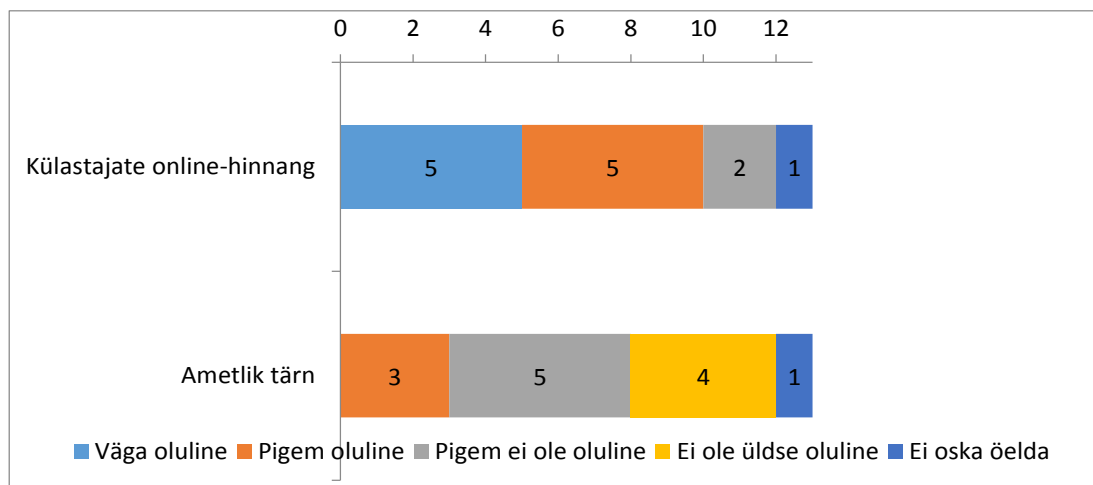
Joonis 1. Põhjused, miks hotellid tärne (uuesti) taotleda ei soovi. (autori koostatud)

Organisatsiooni juhtidelt uuriti, mida nad peavad praeguse süsteemi nõrkadeks kohtadeks. Küsimusele vastas 12 organisatsiooni esindajat ning hinnangud olid väga erinevad. Kõige populaarsem vastus (7) oli lühidalt öeldes süsteemi ebapopulaarsus ning mittemotiveeritus tärne taotlemata, kuna klientidele ei ole see tähtis ning klientide suureks mõjutajaks on ka *online*-kanalid. Põhjuseks toodi välja, et see ei anna hotellile midagi juurde (3). Välja toodi ka seda, et tärnide taotlemise protsess on liiga keeruline ning kulukas (2). Üks vastaja kinnitas, et organisatsiooni juht on tärnisüsteemiga väga hästi tuttav ning nõrku kohti süsteemis ei ole, kuna süsteem on suhteliselt loogiline ja paindlik. Kaks vastajat tõid välja selle, et nad pole süsteemiga aastaid kokku puutunud ning sellest tulenevalt ei oska kommenteerida.

Küsimusele, mida organisatsioonide arvates teha saaks, et tärnide taotlemine nende jaoks oluliseks muutuks, vastas 11 vastajat ning vastusevariante tuli jällegi palju erinevaid. 5 vastaja arvates oleks nende jaoks tärnide atesteerimine vajalik vaid siis, kui see muutuks (ka seadustes) kohustuslikuks ning trendid maailmas muutuksid. Ka näiteks siis, kui *online*-kanalites ei saaks enam hotelli kategooriat kuvada, kui organisatsioonil pole ametlikku kvalifikatsiooni. Ühe vastaja arvates muutuks tärnide taotlemine oluliseks siis, kui kliendi jaoks oleks tegemist selge eelisega hotellivaliku tegemisel; samuti toodi välja ka hüvede suurenemine hotelli seisukohalt. Välja toodi (1) ka seda, et Eesti kliendi jaoks pole tärnid olulised ning Euroopa tase on väga kõikumine ja selleks, et tärnid muutuksid oluliseks, peaksid just kliendid olema väga teemateadlikud, et teha vahet erinevatel süsteemidel ning tärnidel. Üks vastaja leidis, et tärnid on olulised näiteks avalike hangete puhul ning mõningad teised organisatsioonid nõuavad ametliku sertifikaati esitamist. Kahe vastaja poolt tuli ka otsene soovitus EHRL-ile, mis suunas EHRL-i suuremat tärnideteemalist teavitust tegema hotellidele.

Küsimus, mis uuris külastajate *online*-hinnangu ning ametliku täрни olulisuse kohta organisatsioonile, on välja toodud joonisel 2. Organisatsioonide jaoks oli väga oluline (5) ning pigem oluline (5) külastajate *online*-hinnang, pigem ei ole olnud oluline oli kahe vastaja arvates, ning seisukohta ei osanud võtta 1 vastaja. Vastupidiselt *online*-hinnangutele olid ametlikud tärnid ebapopulaarsemad, 5 vastaja arvates need pigem ei olnud olulised, 4 vastaja arvates ei olnud need üldse olulised ning 1 vastaja ei osanud

arvamust öelda. Sellegipoolest ei olnud pilt ainult negatiivseid arvamusi täis, kuna 3 vastaja arvates olid tärnid pigem olulised näitajad.



Joonis 2. *Online-hinnangute ning ametliku täрни tähtsus organisatsioonidele (autori koostatud).*

Viimane küsimus, mis võttis ka teema kokku, palus vastajatel konkreetsemalt vastata, kas tärnide taotlemine võiks olla kohustuslik. Küsimusele vastasid kõik vastajad ehk 13 vastajat ning vastust paluti ka põhjendada. Suurema osa (9) vastajate arvates ei tohiks tärnide atesteerimine olla kohustuslik ning otsust põhjendasid 6 vastajat. Peamised põhjused (3) olid seotud *online*-meediaga, kust kliendid saavad piisava info hotelli mugavuste ja teenuste taseme kohta. Samuti toodi ühe põhjusena ketihotellide poolt (2) välja see, et rahvusvahelised brändid ei võta kohalikke tärne tihti sellepärast, et riikidevahelised regulatsioonid on erinevad ja neil kehtivad ketiseses standardid.

Ühe vastaja poolt lisati ka seda, et sellisel tärnide taotlemise kohustuslikul tegevusel peaks olema nähtav ühine eesmärk, mida praegusel Euroopa hotelliturul pole. Üks vastaja põhjendas valikut väga põhjalikult, tuues välja, et tärnid on olulised pigem suurtes linnades, kus igapäevaselt on ärikliente ning ärikliendihotelle palju, kuna tärn annab usaldust ja kindlatele kriteeriumitele vastavust, mis on olulised just äriklientide jaoks; muudes kohtades ei anna tärn lisaväärtust. Samuti oli vastaja arvates hea see, et tänapäeva *online* tagasisidesüsteemid annavad ülevaate sellest, mis päriselt kohapeal olemas on, et esimest korda külastaval inimesel ei oleks ebameeldivaid üllatusi. Vastaja

tõi välja ka tärnisüsteemi nõrga koha, mis ütleb, et tärnid ei anna ülevaadet ning ei reguleeri klienditeenindustaset, mis nende jaoks aga on üks olulisemaid faktoreid.

Ülejäänud vastajate (4) arvates võiks tärnide atesteerimine olla kõikidele kohustuslik tegevus. Kõik vastajad olid nõus ka oma arvamust põhjendama. Peamiseks kõlavaks põhjuseks jäi see, et see muudaks hotellide taseme võrdseks ning looks võrdsed tingimused, kvaliteeditase oleks samuti arusaadavam. Välja toodi ka see, et kui tärnide atesteerimine kohustuslikuks muutuks, kaoks ära ka hotellide isetäristamine.

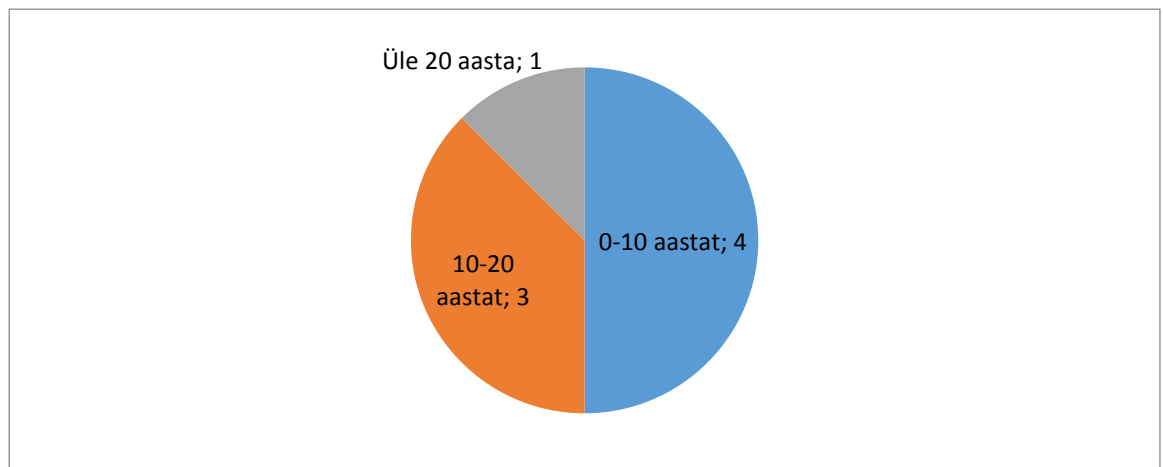
Uuringu tulemusi kokku võttes võib öelda, et olenemata väikesest vastajate arvust, sai vastajatelt väga sisukaid vastuseid ning paljudel oli suuremas osas sarnane arvamus. Uuringu tulemustest selgus, et üle poolte vastajatest olid varasemalt olnud tärnide omanikud, mis näitab, et tärnide populaarsus on hääbumas. Hotellide esindajate sõnul on tärnisüsteemil palju puuduseid nagu erinevates riikides on erinevad regulatsioonid, kliendid ei ole teemateadlikud ning mõjutajaks on ka *online*-kanalid. Samas vastas suur osa hotellide esindajatest, et tärnid võiksid tulevikus kohustuslikud olla, kuna see võrdsustaks hotellide taset.

2.3. Tärnidega hotellidele mõeldud uuringu tulemused

Teine uuring oli suunatud nendele Eesti hotellide juhtidele, kellel tärnid olemas on. Valimisse kuulus 30 hotelli, kellest lõppkokkuvõttes ning peale mitut meeldetuletust vastas 9, mis moodustab kõikidest valimis olevatest hotellidest 30%. Antud peatükis antaksegi ülevaade sellest, kui rahul on hotellid praeguse süsteemiga ning mida võiks paremaks teha. Kuigi vastajate osakaal ei olnud suur, oli võimalik siiski esmaseid järeldusi teha. Samuti on ka sellele uuringule tehtud mõningatele küsimustele juurde illustreerivad joonised, mis uuringut paremini jälgida aitavad.

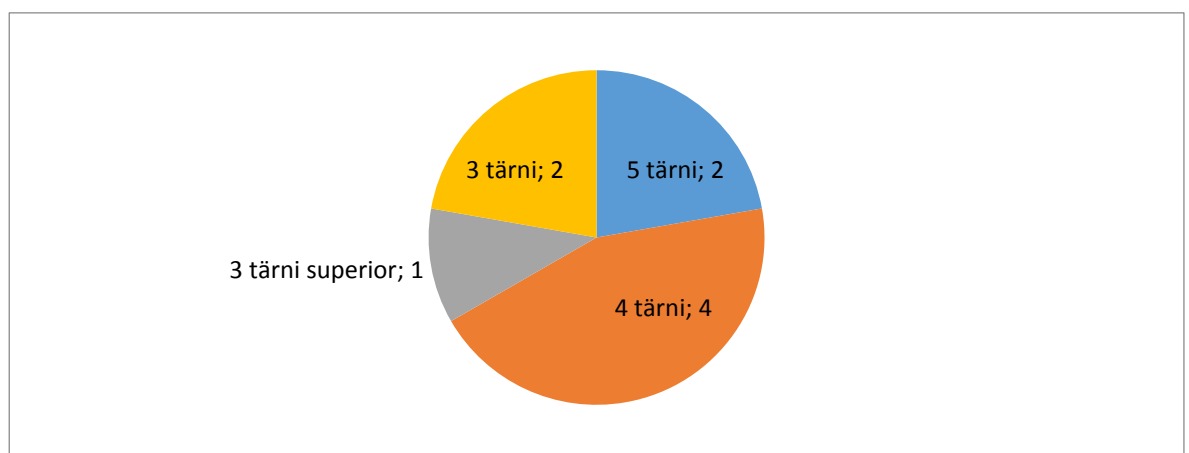
Vastajatest ülevaate saamiseks paluti organisatsioonide esindajatel lisada aeg, kui kaua on nende hotellil olnud tärnide. Vastajate seas oli nii uuemaid kui ka vanemaid liikmeid. Joonisel 3 on illustratiivselt toodud arvud aastates, millest võib näha, et 4 vastajat olid hotellid, kes on tärne omanud maksimaalselt 10 aastat; järgmisena tuli 3

organisatsiooni, kellel on tärnid olnud üle kümne aasta ning vaid 1 hotell, kellel on üle 20 aasta tärnid olnud.



Joonis 3. Tärnide olemasolu aeg aastates (autori koostatud).

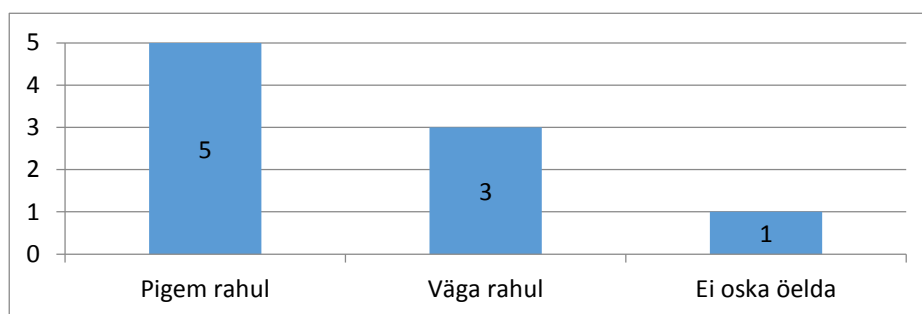
Samuti paluti hotellidel lisada mitu täрни neil on olnud alates 3 tärnist kuni 5 tärnini. Joonisel 4 on näha, et kõige suurema osakaalu (4) vastajatest moodustasid 4-tärnihotellid, teisena võrdselt 3- ning 5-tärnihotellid (mõlemaid vastajaid 2) ja kõige väiksema osa 3-tärni *superior* hotellid 1 vastajaga.



Joonis 4. Tärnide omamine aastates (autori koostatud).

Joonisel 5 on toodud välja organisatsioonide rahulolu tärnisüsteemiga. Vastused jagunesid järgmiselt: kõige populaarsem oli pigem rahul (5), seejärel väga rahul (3) ning 1 vastaja ei osanud seisukohta võtta. Samuti oli vastajatele välja pakutud ka negatiivseid variante nagu pigem pole rahul ning pole üldse rahul, mida ei valinud mitte keegi, millest võib järeldada, et üldjoontes on organisatsioonid tärnide olemasoluga rahul ning nende omamine on positiivseks faktoriks. 5 vastajat kommenteerisid oma valikut. 4 vastajat põhjendasid valikut (väga rahul, pigem rahul) sellega, et tärnid on heaks hotelli taseme ning kvaliteedi näitajaks, kuna kui tärnid on ametlikult omistatud, tekib usaldus ning õigustatud ootus hotelli suhtes; arvati ka, et tärnide omamine annab konkurentsieelise teiste samaväärsete hotellide ees.

Vastaja, kes ei olnud oma seisukohas kindel, tõi välja selle, et tänapäeval ei anna tärnide olemasolu mitte mingit eelist võrreldes hotellidega, kes ei ole ametlikult tärne taotlenud, kuid vastavad siiski enam-vähem nõutele, samuti tegeletakse (näiteks edasimüüjate puhul) isetärnistamisega. Selline teguviis näitab seda, et üheks segadusttekitavaks faktoriks on ka edasimüüjad, kes vastavalt oma arvamusele hotelle tärnistavad, tekitades klientides teatud ootuseid, mida võib ka valeinformatsiooni levitamiseks nimetada.



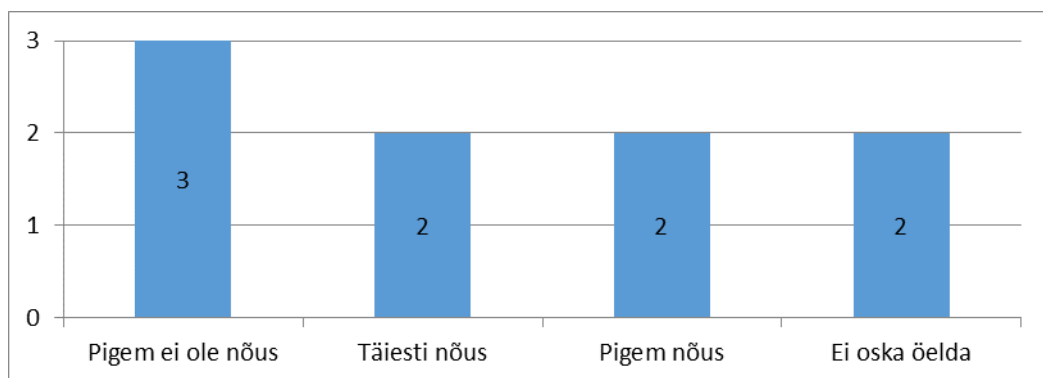
Joonis 5. Vastajate rahulolu tärnisüsteemiga (autori koostatud).

Küsimus, mis keskendus sellele, mida annavad tärnid organisatsioonidele, kes neid omavad, vastas 5 vastajat, moodustades koguvalimist üle poole. Kahe vastaja arvates ei anna tärnid lisaväärtust, kuna kliendid valivad hotelli enamasti turuhinna järgi; samas tõi üks kahest vastajast välja selle, et tärnid on head ning olulised sisemiseks kontrolliks. Ülejäänud kolme vastaja arvates oli üldpilt aga vastupidine, tuues välja, et

tärnid on head müügiargumendina, samuti on tärnid head kindluse andjaks usalduse ning kvaliteedi suhtes, olles sertifitseeritud kvaliteedimärk ning tunnustus.

Järgmine küsimus uuris, mida annab ametliku tärniga majutusettevõtte valimine klientidele. Küsimusele vastas samuti 5 vastajat. Kaks vastanutest arvas, et külastajaid ei huvita tärnid. Ülejäänud 3 vastajat olid jällegi vastupidiselt esimesele kahele arvamusele, et see annab kindlustunde klientidele. Samuti arvati, et kliendid peavad ametlikke tärne kvaliteedimärgiseks, mistõttu külastajad julgevad esmakordselt antud hotelli valida. Üks vastanutest lisas, et kahjuks pole ükski klient tärnide põhjal hotelli küll kiitnud. Nende kahe küsimuse vastuste põhjal järeldusi tehes võib öelda, et tärnid on olulised vaid vähestele klientidele ning kasulikumad pigem ettevõtetele, kuna on head nii sisekontrollideks kui ka aitavad organisatsioonis standardeid luua.

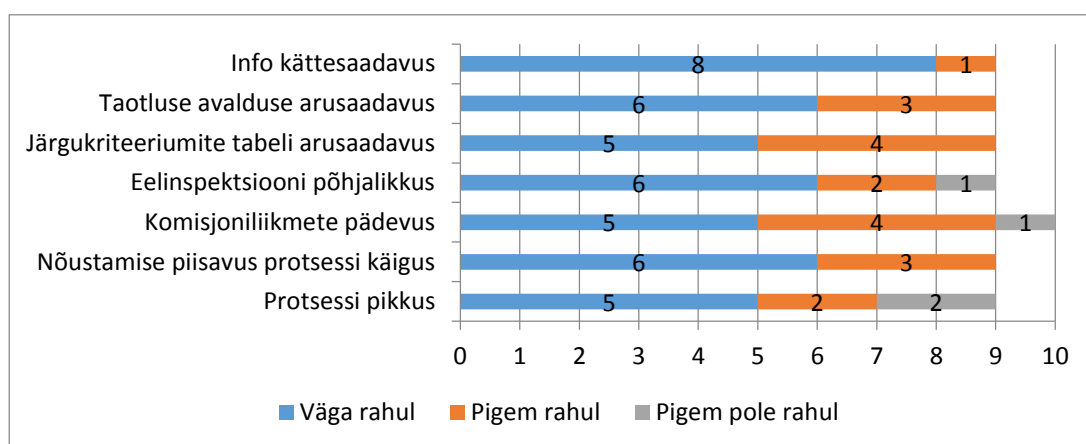
Joonisel 6 on välja toodud tulemused, kas vastajate arvates võiks tärnide atesteerimine olla kohustuslik, valikut paluti ka põhjendada. Vastustest tuli jällegi vastakaid arvamusi. Kui välja jätta vastajad, kes ei osanud olukorda hinnata, siis jagunesid arvamused ülekaalukamalt (4) nende vastusevariantide poole, mis olid kohustusliku atesteerimise poolt ning põhjendati valikut sellega, et tekib ausam konkurents ning tagatud on kvaliteedikontroll. Vähem vastajaid (3) oli aga pigem kohustusliku atesteerimise vastu ning põhjendati seda sellega, et teenus on lisatasu eest ning tegemist on pigem turundusstrateegiaga, mis peaks kindlasti olema vabatahtlik valik. Kardeti ka ebaausat hindamist. Täiesti vastu ei olnud mitte ükski vastaja.



Joonis 6. Vastajate arvamus seoses tärnide kohustuslikuks tegemisega (autori koostatud).

Tärnide taotlemise protsessi arusaadavus oli kõikide vastajate vastuseid nagu täiesti arusaadav (4) ning pigem arusaadav (5) vaadeldes positiivne. Tegemist on ka ühe vähese küsimusega, kus vastajaid peaaegu ühel arvamusel olid. Sellest võib järeldada seda, et tärnide taotlemise protsessi taha ei tohiks potentsiaalsete protsessis osalejate osalemine takerduda ning EHRL on protsessi Eestisse toomise ning kohandamisega teinud head tööd.

Seda, et EHRL on teinud taotlejatele protsessi arusaadavaks kinnitavad ka järgmise küsimuse vastused. Joonisel 7 on välja toodud vastajate vastused, millelt võib näha erinevate protsessipunktidega rahulolu. Ainult positiivseid vastuseid nagu väga rahul ning pigem rahul said järgmised punktid: info kättesaadavus, taotluse avalduse arusaadavus, järgukriteeriumite tabeli arusaadavus ning nõustamise piisavus protsessi käigus. Mõningaid ebarahulolu puudutavaid hinnanguid nagu pigem pole rahul said aga järgmised punktid: eelinspeksiooni põhjalikkus (1), komisjoniliikmete pädevus (1) ning protsessi pikkus (2). Kuna küsimuse juures ei saanud vastajad oma valikuid põhjendada, on autoril võimalik ainult omapoolseid järeldusi teha. Näiteks protsessi pikkus võis olla liiga pikk, eelinspeksioon võis olla liiga põhjalik ning komisjoniliige või liikmed ei osanud teatud küsimustele vastata. Samuti võib seoseid luua ka ebarahulolu ning tärnide omamise ajaga – kuna ebarahulolu väljendasid hotellid, kes on liikmeks olnud kauemat aega, siis ei pruugi see peegeldada hetkeolukorra viimast pilti, mis võib aastate jooksul palju paremaks olnud muutuda.



Joonis 7. Vastajate rahulolu tärnide taotlemise protsessi punktidega (autori koostatud).

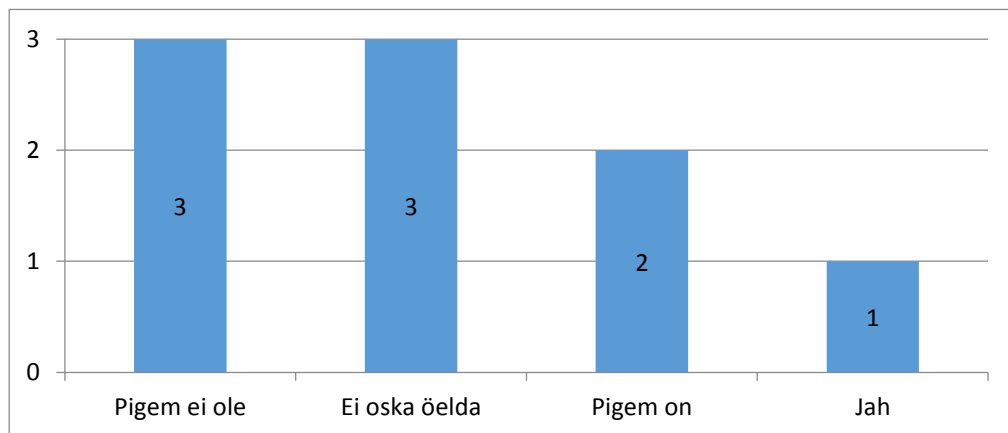
Küsimus, mis keskendus sellele, kas hotellid pidid tegema ka muudatusi tärnide saamiseks andis järgmise ülevaate: ei tehtud üldse mingeid muudatusi (2); tõsteti tubade puhtuse kvaliteeti ning kehtestati ka selle puhul rangem kontroll (2); osteti tubadesse juurde asju nagu nagisid ning vahetati väiksemaid voodeid suuremate vastu (2). Samuti tehti ka väiksemaid muudatusi nagu näiteks infokaustade tegemine tubadesse (1). Küsimuse vastuseid analüüsid võib öelda, et kui juba algselt on hotell planeeritud kõrgete standarditega majutusettevõtteks, siis erilisi muudatusi juurde teha ei tule. Samas võib näha, et kõrgemate tärnide saamiseks (antud juhul nelja täрни) tuleb ka pisut suuremaid kulusi teha, näiteks juhul, kui näiteks esialgselt on hotelli ostetud tavalise suurusega (*queen-size*) voodid kuid kriteeriumid nõuavad suuremaid (*king-size*) voodeid.

Kuna antud küsitluse vastajad olid tärne taotlenud varasemalt, sai ka neilt küsida mis on nende arvates tärnisüsteemi nõrkadeks kohtadeks ehk mida võiks süsteemis paremaks muuta. Küsimusele vastas 4 inimest. Antud küsitlusele tulid järgmised vastused: oldi täiesti rahul praeguse tärnisüsteemiga (3); kontrolli sagedus võiks olla väiksem (1); samuti arvati ka seda, et protsess ning nõuded on kallutatud (1); üks vastaja viitas ka sellele, et nõuded on aegunud. Hiljem saatis vastaja ka tagasiside e-maili teel, millest võib järeldada, et oma arvamuse juures pidas ta silmas mõningate nõuete ebavajalikkust tänapäevases maailmas.

Kuna järgud kehtivad ametlikult 5 aastat, peale mida tuleb tärne uuesti taotleda või pikendada, oli aktuaalne küsida ka selle kohta, kas hotellid on huvitatud uuesti tärnide omamisest tulevikus. Kõik vastajad (9) olid peaaegu ühel meelel: 5 vastajat olid pigem huvitatud ning 4 vastajat väga huvitatud. See näitab, et tärnide tulevik ning huvi nende vastu ei ole täielikult hääbumas ning hotellid, kes panustavad kvaliteedile, on nõus selle nimel pingutama ning soovivad ka ametlikke sertifikaate selle välja näitamiseks edaspidigi.

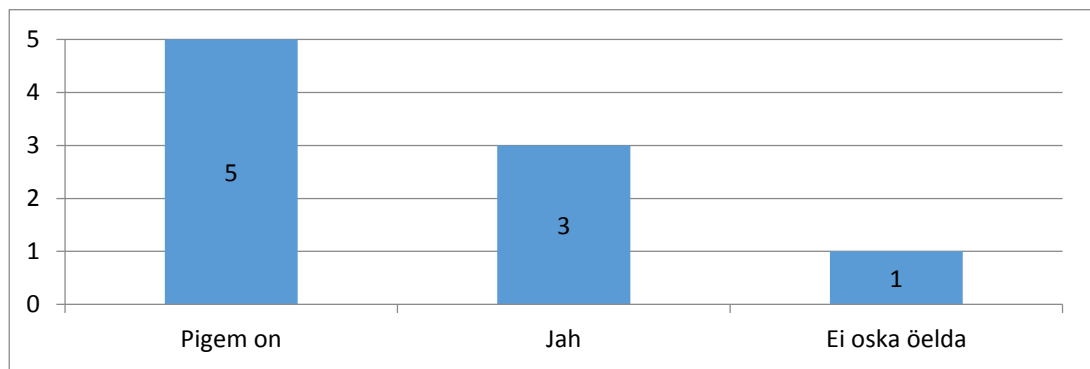
Küsimus, mis uuris vastajate arvamust seoses sellega, kas tärne on piisavalt turundatud potentsiaalsetele kasutajatele, said aga ülekaalukamalt negatiivseid ning neutraalseid (ei oska öelda) vastuseid. Joonisel 8 ongi välja toodud illustratiivselt osalejate arvamused. Vastustest võib järeldada seda, et just tärnide turundamise pool on jäänud tahaplaanile

ning on üheks nõrgaks kohaks süsteemis. Potentsiaalsed uued taotlejad vajavad rohkem reklaami ning põhjendusi, miks organisatsioonidel tärnid olemas peaksid olema.



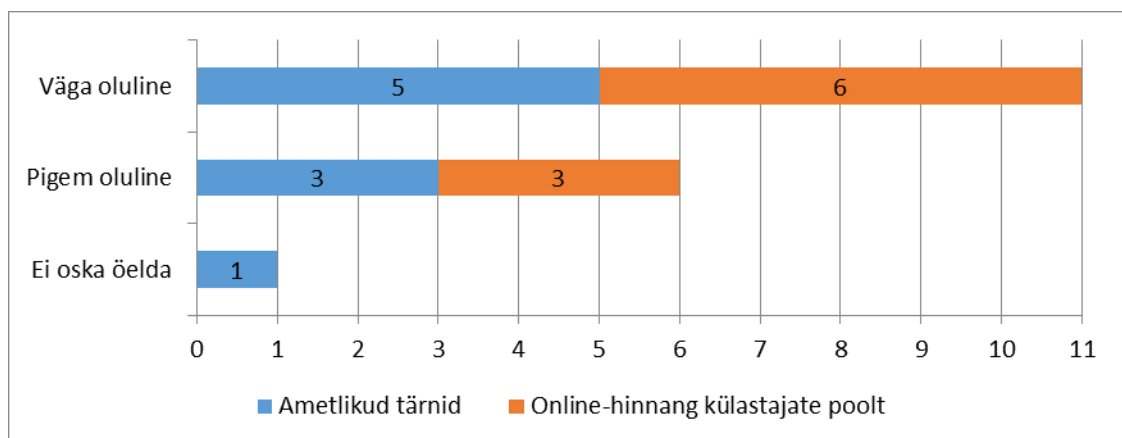
Joonis 8. Tärnide piisav turundamine potentsiaalsetele taotlejatele (autori koostatud).

Viimaste küsimuste seas oli küsimusi, mis pöörasid tähelepanu *online*-hinnangutele. Eelviimane küsimus uuris, kas *online*-veebikanalites külastajate antud tärnid on samal tasemel nagu kvaliteedijärguna mõeldud tärnid. Joonisel 9 on ka selle küsimuse vastused illustratiivselt välja toodud. Vastused on peaaegu kõik nõustuvad (jah – 3 vastajat; pigem on – 5 vastajat), mis näitab, et ka külastajate arvates väärivad tärnihotellid ametlikult saadud antud suurusjärgus tärne. Meeles tuleb siiski pidada seda, et kvaliteedijärgud ning veebikanalites antud hinnangud on oma olemuselt erinevad, kuna veebikanalites antakse vabatahtlikult tagasisidet ja hinnanguid ning tegemist on subjektiivsete arvamustega, väljendades ka emotsioone; kvaliteedijärgud on aga ametlikult atesteeritud ning kõiki organisatsioone hinnatakse samade kriteeriumite järgi hindaja omapoolset arvamust ja hoiakut organisatsiooni suhtes mitte esitades.



Joonis 9. Vastajate *online*-hinnangute vastavus ametlike tärnidega (autori koostatud).

Kõige viimane küsimus lasi ka hinnata, kui olulised on vastajate jaoks ametlikult atesteeritud tärnid ning külastajate poolt pandud tärnid veebikanalites. Hinnangud on toodud välja joonisel 10 ning kuigi võrdlus näitab, et mõlemad faktorid on organisatsioonidele olulised, siis mõnevõrra ülekaalukam on *online*-hinnangute osapool, mis näitab jällegi seda, et ühiskond ning organisatsioonid käivad aja muutustega kaasas ning iseloomulikult 21. sajandile on olulised just tehnoloogiaga seotud faktorid, kuna tehnoloogia ning internet aitavad organisatsioone rohkemate klientideni jõuda. Samas on positiivne näha, et organisatsioonidele on samavõrd olulised ka ametlikud kvaliteedijärgud, mis ei põhine subjektiivsetel, vaid professionaalsetel hinnangutel.



Joonis 10. Vastajate olulisus ametlike tärnide ning külastajate *online*-hinnangute kohta.

Mõlema uuringu kokkuvõtteks võib öelda, et olenemata sellest, kas hotellidel on ametlikud tärnid olemas või mitte, on hotellide esindajate arvamused sarnased.

Vastustest selgus, et hotellide esindajate mõjutajateks tärnisüsteemi taotlemisel on nii *online*-kanalite, klientide mitteteadlikkus ning huvi puudumine kui ka see, et süsteem on oma praeguste kriteeriumitega aegunud.

2.4. Järeldused ja ettepanekud Eesti Hotellide ja Restoranide Liidule tärnisüsteemi parendamiseks

Lõputöö eesmärgiks oli uurida Eesti hotellide rahulolu ning hinnangut seoses majutusettevõtete kvaliteedijärkudesüsteemiga ning teha seejärel ettepanekud EHRL-ile praeguse hotellijärkudesüsteemi rakendamise osas. Käesolevas peatükis tuuaksegi välja ettepanekud, mis vastavalt kahele tehtud uuringule aitavad EHRL-il näha olukorda organisatsioonide vaatenurgast ning seejärel astuda samme, mis aitaksid praegust olukorda parendada ning hiljem tärnisüsteemi populaarsust suurendada, värvates tulevikus rohkem tärniozanikke juurde.

Uuringutest selgus, et peamine probleem on süsteemide erinevus ning teatud ebakõlad, millest võib järeldada, et kõigepealt tuleks teha korrektuurid süsteemis. Czer ja Ohuchi (2008, lk 383) uuringu põhiliseks järelduseks on sellise probleemi lahendamiseks luua kas uus hindamissüsteem või uuendada täielikult vana süsteemi. Kuna Eestis kehtib üle-Euroopaline tärnisüsteem Hotelstars Union, tulekski pöörduda oma ettepanekutega kõigepealt peakontorisse, kus arutatakse läbi kõik punktid ning tehakse vastavalt muutused. Näiteks vaadata üle punktid, mis tänapäeva maailma enam ei sobi ning kaasajastada seejärel süsteemi osi. Samuti tuleks süsteem muuta meelepäraseks ka ketihotellidele, millega kaasneks lisaks oma välja töötatud sisestandarditele ka ülemaailmsed tunnustatud standardid.

Tärnisüsteemi miinusena toodi välja ka seda, et hotellide jaoks oleks oluline klienditeenindustaseme reguleerimine, mida praegune süsteem kahjuks aga ei tee. Chi ja Gursoy (lk 246, 2009) on välja toonud, et hea teenindus ning kliendirahulolu saavutamine on majutusettevõtetes igapäevane eesmärk, kuna inimesed käivad majutusettevõtetes enamasti elamuse pärast. Kuna klienditeenindus on üks olulisemaid faktoreid turismisektoris, mis on püstitatud suuremas osas inimtööjõule, võiks tärnisüsteem lisada punktid ka klienditeeninduse reguleerimiseks. Kuigi

klienditeeninduse hindamise jaoks on loodud erinevaid teisi viise, teeks tärnisüsteemi laiendus klienditeenindusetaseme reguleerimiseks süsteemi veelgi ahvatlemaks, kuna organisatsioonide jaoks muutuks tärnisüsteem nõ. kõik üheks paketiks, mis muudaks sellised tegevused lihtsamaks ning kasutajasõbralikumaks.

Organisatsioonide arvamustest selgus, et aktuaalseks on saanud *online*-broneerimissüsteemidega võistlemine ning faktor, et kliendid vaatavad tagasisidet pigem internetis olevatest allikatest. Tänapäeval on aktuaalseks saanud internetist info otsimine (Fernandez-Barcala *et al.*, 2010, lk 345) ning tehtud on ka uuring (Ady *et al.*, 2015), millest selgus, et ligi 95% külastajatest olid arvamisel, et *online* broneerimissüsteemides olevad arvamused on ühed olulisemad faktorid ning mõjutajad lõpliku otsuse tegemisel. Sellest võib järeldada seda, et *online*-broneerimissüsteemid on saanud suureks osaks tänapäevamaailmast ning broneerimissüsteemide omanikega tuleks teha koostööd.

Probleemiks oli ka isetärnistamine, mis eksitab kliente. Paljud vahendajad kasutavad näiteks külastajate arvamusel põhinevaid tärne (Hu, 2014). Ettepanek oleks broneerimissüsteemidel paluda panna lisaks külastajate poolt pandud tärnide keskmise juurde märge ametlikust tärnist, mis tekitaks ka omamoodi võrdlusmomendi.

Uuringutest selgus, et hotellide esindajate arvates puuduvad klientidel piisavad teadmised tärniga majutusettevõtte valimiseks, kuna nende eelised ei ole piisavalt välja toodud. Cser ja Ohuchi (2008, lk 382) on öelnud, et järgud aitavad langetada otsust ning olla oma ootustes teadlikumad ning kindlamad, teades, mis neid teatud rahasumma eest oodata võib. Selleks, et kliendid valiksid majutusettevõtteid teadlikumalt, tuleks neid selles osas harida. Ettepanek on teha turundustööd klientidele, mida oleks samuti kõige parem teha just näiteks *online*-broneerimissüsteemide kaudu. Üks variantidest oleks teha broneerimissüsteemides (ning ka organisatsioonide oma kodulehekülgedel) suurem märge hotelli tärnist, kirjutades lühidalt juurde, mida täрни omamine endast ette kujutab ning millised hüved klientidele hotelli poolt on.

Eesti tärnisüsteemi iseloomustab ka see, et madalama astme majutusettevõtted ei soovi endale tärne taotleda, mis teistes riikides on pigem tavapärane. Kuna Eestis ühtegi ühe-

ega kahetärnihotelli ei ole, võib sellest järeldada, et Eestis sellist trendi veel tekkinud ei ole ning nii hotellidel kui ka külastajatel võivad olla teatud eelarvamused. Naranagajavana ning Hu (2008, lk 37) on aga rõhutanud, et hotellide hindamissüsteemi eesmärgiks on anda klientidele kiirelt ning lihtsalt ülevaade hotellide sarnasustest ning erinevustest, samuti pannakse paika ka üldised nõudmised nii hügieeni- kui ka ohutusnõuete osas. Ettepanek oleks läbi turundustegevuse rõhutada nii hotellide juhtkondadele kui ka klientidele seda, et tärnide puhul on tegemist tunnustatud kvaliteedimärgisega, mis tagab kindlad kriteeriumid, tagades klientidele kindlustunde. Samuti tuleks rõhutada, et organisatsioonid ei peaks ennast halvemini tundma, kuna neil madalam kvaliteedimärgis on.

Uuringu tulemustest selgus, et nii tärnideta hotellid kui ka tärnidega hotellid on arvamusel, et tärnisüsteem võiks olla pigem kohustuslik, mis teeks organisatsioonid omavahel võrdsemaks. Cser ja Ohuchi (2008, lk 393) on välja toonud, et ühe kindla süsteemi mitte järgimise tõttu esineb ebaausat konkurentsi ja võistlusmomente, samuti on murekohaks riigid, kellel üldse süsteem puudub. Ettepanek oleks muuta süsteem kohustuslikuks, kuna see muudaks taseme võrdsemaks nii Eestis kui ka Euroopas, andes eeskuju ka teistele riikidele. Selline suur samm vajaks kindlasti pikemat kaalumist, kuna muudaks praegust olukorda totaalselt. Kindlasti oleks ka sellel variandil negatiivseid külgi, sellepärast tulekski teha eelnevalt veel erinevaid arutelusid ning uuringuid. Kui otsustatakse süsteem kohustuslikuks muuta, tuleks alustada läbirääkimisi riigikogus, kes seadusemuudatuse ka ametlikuks teeksid (või ei teeks). Seadusemuudatuse puhul koostatakse tegevuskava, millal majutusettevõtted oma tärne taotlema peaksid hakkama ning ka uue majutusettevõtte tegemisel peab täрни atesteerimine olema üks punktidest, mida täita.

Selleks, et kõiki eelnevalt välja toodud ideesid hakata täitma, koostas autor EHRL-ile ka tegevuskava. Praegune tegevuskava on koostatud oletades seda, et tärnisüsteem ei ole kohustuslik, kuna kohustuslikuks muutumine on pikk protsess, mis koosneb omakorda väiksematest protsessidest, mis seda mõjutavad. Kuna uuringutele vastas väga väike osa vastajaid, peaks EHRL läbi viima ka põhjalikuma uuringu, näiteks fookusrühmade intervjuudena ning kõikide Eesti hotellide seas, läbi mille oleks võimalik saada

põhjalikumaid vastuseid suuremalt hulgalt vastajatelt. Seejärel tuleks alustada läbirääkimisi Hotelstars Unioni peakontoris, eesmärgiga kaasajastada süsteemi.

Peale seda, kui süsteem on kaasajastatud, tuleks süsteemi organisatsioonidele tutvustama hakkama. Kuna paljud tegevused eeldavad endast turunduslikke teadmiseid, siis peaksid EHRL-i tärnisüsteemi eest vastutavad juhtkonnaliikmed saama turundusteemalisi koolitusi, mis hiljem, läbi turunduslike tegevuste (messidel osalemine, kampaaniate tegemine nii majutusettevõtete kui ka klientide teadlikkuse suurendamiseks) aitaksid muuta tärnisüsteemi nähtavamaks. Meedias on majutusettevõtete tärnisüsteemi kajastatud samuti üsna vähe, millest võib järeldada, et teema tuleks uuesti päevakorrale tuua.

Süsteemi nähtavaks tegemise üheks osaks on ka tärniseminaride tegemine, mis on mõeldud nii juba praegustele tärniomanikele kui ka uutele liituvatele hotellidele, tutvustades organisatsioonidele uut süsteemi ning selle hüvesid, mida tärnisüsteemiga liitumine annab. Samuti tuleks enda nähtavaks tegemiseks osaleda ka näiteks erinevatel messidel, näiteks turismimessil, kuhu suurem osa Eesti turismiettevõtetest kohale tuleb. Messil osalemisel on lisaks enda nähtavaks tegemisele ka võimalik rentida nõ. suurem pind, kus saaksid külastajad istuda ning teha neile teavitustööd, et inimesed valiksid majutuskohi teadlikumalt. Soovituslike tegevuste hulka kuuluvad ka väiksemad tegevused nagu erinevate teavitavate e-mailide, ka üleskutsete saatmised organisatsioonidele. Samuti tuleks korraldada ka koosolekuid, mille eesmärgiks on oma eelnevalt tehtud töö tõhususe hindamine.

Kokkuvõtteks võib öelda, et toimiva süsteemi loomiseks on vaja teha palju tööd, alustades väga süvitsi kõikide punktide läbi mõtlemisest ning kaasajastamisest tärnisüsteemi peakontoris. On arusaadav, et süsteemi on keeruline teha ühesuguseks üle maailma, aga vähemalt maailmajagude (meie puhul Euroopa) tasandil võiks olla ühtne süsteem. Positiivseks küljeks on ka see, et olenemata paljudest faktoritest, mis parendamist vajavad, selgus uuringus asjaolu, et süsteemil on ka väga palju häid omadusi, mida oma turundustöös süsteemi populaarsuse tõstmisel ära saab kasutada.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk oli uurida Eesti hotellide hinnangut seoses majutusettevõtete kvaliteedijärkudesüsteemiga ning teha ettepanekud Eesti Hotellide ja Restoranide Liidule praeguse hotellijärkudesüsteemi rakendamise osas. Lõputöö jaoks püstitatud eesmärk ning ka püstitatud ülesanded said täidetud. Töö esimeses pooles anti ülevaade erinevatest kvaliteedisüsteemidest üle maailma, samuti ka majutusettevõtete kvaliteedijärkudest ning lõppkokkuvõttes sellest, kuidas mõjuvad kvaliteedijärgud külastaja rahulolule. Töö teises pooles aga anti ülevaade Eestis olevatest populaarsematest kvaliteedisüsteemidest ning tutvustati praegust majutusettevõtetele mõeldud kvaliteedijärkudesüsteemi, mis kehtib üle Euroopa. Samuti viidi läbi ka kaks uuringut. Esimene uuring viidi läbi hotellide seas, kellel ei ole majutusettevõtete kvaliteedijärke ning teine hotellide seas, kellel on.

Kvaliteeti peetakse pikaajalise konkurentsivõime säilitamise võtmefaktoriks, seda ka kvaliteetse juhtimise poole pealt. Erinevad kvaliteedijuhtimisesüsteemid on läbi aegade väga aktuaalsed olnud, kuna kvaliteedijuhtimine on üheks põhiliseks organisatsioonikultuuri moodustajaks ning aitab silma paista teiste organisatsioonide seast. Samuti on kvaliteedijuhtimine oluline halbadel aegadel, näiteks majanduslanguse puhul. Töös pöörati tähelepanu ka terviklikule kvaliteedijuhtimisele, mille eesmärgiks on suurendada ning parendada organisatsioonide paindlikkust, efektiivsust ning tõhusust. Välja toodi erinevad kvaliteediprogrammimudelid ja töövahendeid nagu näiteks Demingi ratas ehk PDCA mudel, EFQM täiuslikkuse mudel, standardiseerimine, ISO 9001 ning Lean Six Sigma. Kõiki välja toodud kvaliteediprogramme- ja töövahendeid on võimalik kasutada ka majutusettevõtetes ning töös toodigi välja nii nende tutvustus kui ka kasutusvõimalused.

Majutusettevõtete kvaliteedijärke on defineeritud kui sama tüüpi majutusettevõtete (nt. hotellid, motellid, võõrastemajad) jaotumist klassidesse, kategooriatesse või järkudesse vastavalt nende ühistele füüsilistele tunnustele ning teenuste omadustele, mis on kehtestatud turismisektori poolt. Olemas ei ole ühtegi ühtset süsteemi, mis kehtiks kogu maailmas. Populaarseimateks võib pidada tärne, kuid olemas on ka kroonid, päikesed ning teemandid. Majutusettevõtete kvaliteedijärkude taotlemine erineb riigiti väga palju. On olemas riike, kus on üleriigiline valitsuse poolt välja töötatud süsteem (Prantsusmaa, Portugal), kui ka riike, kus on igal omavalitsusel eraldi oma süsteem (Itaalia, Hispaania), samuti ka riike, kus kontroll on nii era- kui ka avalike organisatsioonide käes (Ühendkuningriigid). Segasemaks teeb asjaolu ka see, et mõnes riigis on kvaliteedijärgud kohustuslikud ning mõnes vabatahtlikult omandatavad.

Klientide kõrge rahulolu saavutamine peaks olema majutusettevõtete igapäevane eesmärk. Töös välja toodud uuringutest järeldades võib öelda, et klientide kõrge rahulolutaseme saavutamiseks võivad kaasa aidata erinevad kvaliteedijuhtimissüsteemid. Samas tuleb rõhutada, et klientide rahulolu on subjektiivne ning võib oleneda väga paljudest muudest faktoritest. Klientide rahulolu ning ka majutussektori arengu ja tugevuse tagamiseks tuleks pidevalt protsesse ning teenuseid, tooteid parendada.

Eestis on põhiliseks kvaliteedisüsteemide edendajaks Eesti Kvaliteediühing, kelle populaarseimateks jagatavateks kvaliteedimärgisteks on Lean Six Sigma ning ISO sertifikaadid, samuti oli olemas 2008.–2010. aastal EKÜ poolt turismiettevõtetele mõeldud kvaliteediprogramm. Majutusettevõtete kvaliteedijärkude jagajaks on Eesti Hotellide ja Restoranide Liit. Eestis kehtib 2011. aastast üle-Euroopaline tärnisüsteem Hotelstars Union, mille eesmärgiks on aidata klientidel paremini orienteeruda ja ka ootuspärast kvaliteeti saada. Antud süsteemiga on hetkel liitunud 15 Euroopa riiki. Tärne on võimalik atesteerida nii motellidele (1–3 täрни) kui hotellidele (1–5 täрни), samuti on olemas ka *superior* klassi hotelle, mis on pisut luksuslikumad. Eestis pole ühtegi atesteeritud tärnidega motelli; atesteeritud tärnidega hotelle on aga kokku 30.

Empiirilises osas viidi läbi kaks uuringut, mille toimumisajaks oli 08.03–23.03.2017. Esimene uuring oli mõeldud hotellidele, kellel ei ole kvaliteedijärke ning teine uuring

hotellidele, kellel on kvaliteedijärgud. Uuringute lõppeesmärgiks oli vastata uurimisküsimusele „Millised tegurid mõjutavad Eesti hotelle kvaliteedijärgude taotlemisel?” ning probleemküsimusele, milleks oli „Millised on Eesti hotellide ootused tärnisüsteemile?”. Kuna mõlemat uuringut iseloomustas madal vastamisaktiivsus, ei olnud võimalik lõplikke järeldusi teha, kuid vastajate vastused olid sisukad ning ülevaadet oli siiski võimalik teha. Samuti võivad vastused EHRL-ile palju kasulikke ideid anda. Parema ülevaate saamiseks tuleks teha aga suurem uuring Eesti hotellide seas, kus kasutatakse näiteks fookusrühmade intervjuusid, läbi mille oleks võimalik saada põhjalikumaid vastuseid suuremalt hulgalt vastajatelt.

Mõlemast uuringust selgus, et vastajaid mõjutavateks faktoriteks on süsteemi ebakõlad ning süsteem on aegunud; süsteem ei reguleeri klienditeenindustaset; nii külastajaid kui ka organisatsioone huvitavad pigem *online*-hinnangud; organisatsioonid ei soovi võtta madalama astme tärne ning külastajad ei ole süsteemiga kursis. Samuti oli ka positiivseid külgi. Näiteks viidati sellele, et süsteem on kasulik, kuna annab organisatsioonidele ametliku kvaliteedimärgise, samuti on see hea ka sisekontrolliks. Positiivne oli ka see, et suurem osa organisatsioonide oli arvamisel, et tärnid võiksid pigem kohustuslikud olla, mis näitab, kuhu poole püüelda võiks. Uuringutest selgus, et Eesti hotellid ootavad tärnisüsteemilt kaasaegsust ning paindlikkust, samuti ka võrdset süsteemi, mida oleks võimalik kõrvutada teiste riikide süsteemidega.

Vastavalt uuringute vastustele, koostas autor ka ettepanekud EHRL-ile:

- Läbi viia põhjalik uuring kogu Eesti hotellide seas;
- Tuleb pöörduda Hotelstars Union'i peakontorisse, et läbi arutada praegused süsteemi punktid;
- Süsteemi tuleks kaasajastada ning lisada juurde punkte, mis päriselt organisatsioonidele olulised on;
- Teha koostööd *online*-broneerimissüsteemidega;
- Harida külastajaid tärnisüsteemi teemal;
- Teha turundust ning läbi turunduslike tegevuste värvata uusi organisatsioone;
- Korraldada tärniseminare.

Antud töös välja pakutud ettepanekute teostus on aeganõudev, kuid kokkuvõttes võib see olla kasulik nii organisatsioonidele kui ka külastajatele. Tõsiasi on see, et kogu maailmale on võimatu ühtset süsteemi luua, kuna maailmas on väga palju erinevaid kultuure, inimesi ning majutusettevõtteid, kuid vähemalt Eesti tasemel võiks süsteem olla ühtne, mis teeks olukorra kasutajasõbralikumaks.

Töö autor soovib tänada Eesti Hotellide ja Restoranide Liitu praktikavõimaluse ning uuringu läbiviimisel aitamise eest. Erilised tänud ka lõputöö juhendajale mõistva suhtumise ja heade, lahendusi pakkuvate ettepanekute ja nõuannete eest. Samuti kuuluvad tänusõnad uuringutes osalenud hotellide juhtidele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Acheampong, I., & Asamoah, K. (2013). Service delivery and business growth among banks in Ghana using the service profit chain model. *International Journal of Global Business*, 6(2), 57–79.
- Ady, M., & Quadri-Felitti, D. (2015). Consumer research identifies how to present travel review content for more bookings. New York University, Preston Robert Tisch Center for Hospitality and Tourism. Retrieved from <https://www.caminotravel.com/wp-content/uploads/2015/07/270378528-TrustYou-Consumer-Research.pdf>
- Alfaro-Saiz, J.-J., Carot-Sierra, J.-M., Rodriguez-Rodriguez, R., & Jabaloyes-Vivas, J.-M. (2011). Seeking organisational excellence by using the information coming from the EFQM excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management*, 22(8), 853–868.
- Alonso-Almeida, M. D., Rodriguez-Anton, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(6), 919–936.
- Alonso-Almeida, M., Marimon, F., & Bernardo, M. (2013). Diffusion of quality standards in the hospitality sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(5), 504–527.
- Basak, D. G., & Law, R. (2010). Analyzing hotel star ratings on third-party distribution websites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 797–813.

- Benavides-Chicón, C., & Ortega, B. (2014). The impact of quality management on productivity in the hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 165–173.
- Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77–87.
- Blesic, I., Ivkov-Džigurski, A., Stankov, U., Stamenkovic, I., & Bradic, M. (2011). Research of expected and perceived service quality in hotel management. *Revista de Turism: Studii si Cercetari in Turism*, 0(11), 6–14.
- Boulter, L., Bendell, T., & Dahlgaard, J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(2), 197–215.
- Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). An empirical study of the benefits and costs of ISO 9001: 2000 compared to ISO 9001/2/3: 1994. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(1), 105–120.
- Chakravorty, S. (2009). Six Sigma programs: An implementation model. *International Journal of Production Economics*, 119(1), 1–16.
- Chi, C., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 245–253.
- Cser, K., & Ohuchi, A. (2008). World practices of hotel classification systems. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(4), 379–398.
- de Koning, H., de Mast, J., Does, R., Vermaat, T., & Simons, S. (2008). Generic Lean Six Sigma Project Definitions in Financial Services. *Quality Management Journal*, 15(4), 32–45.

- Douglas, T., & Fredendall, L. (2004). Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services. *Decision Sciences*, 35(3), 393–422.
- Eesti Hotellide ja Restoranide Liit. (2017). Järkude taotlemise kord. Loetud aadressil <http://ehrl.ee/jarkude-taotlemise-kord/>
- Eesti Hotellide ja Restoranide Liit. (2017). Eesti tärihotellid. Loetud aadressil <http://ehrl.ee/eesti-tarnihotellid/>
- Eesti Kvaliteediühing. (2017). Turismiettevõtete kvaliteediprogramm. Loetud aadressil <http://eq.ee/turismiettevotete-kvaliteediprogramm>
- Fernandez-Barcala, M., Gonzales-Diaz, M., & Prieto-Rodriguez, J. (2010). Hotel quality appraisal on the Internet: a market for lemons? *Tourism Economics*, 16(2), 345–360.
- Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87–96.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards. *International Journal of Management Reviews*, 51, 47–65.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & Boiral, O. (2015). Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones? *International Journal of Hospitality Management*, 15(1), 138–146.
- Holjevac, I. (2010). Work Productivity in the Croatian Hotel Industry - Fundamentals and Concepts for Achieving Growth and Competitiveness. *South East European Journal of Economics & Business*, 5(1), 85–90.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420–437.

- Hortol, P. (2008). An ergonomic format for short reporting in scientific journals using nested tables and the Deming's cycle. *Journal of Information Science*, 34(2), 207–212.
- Hotelstars Union. (2017). Tere tulemast Hotelstars Unioni. Loetud aadressil <https://www.hotelstars.eu/et/riikides/eesti/>
- Hu, C. (2014). Do hotel star ratings mean anything anymore? *CNN*. Retrieved from <http://edition.cnn.com/2014/05/05/travel/hotel-star-ratings/>
- International Organization for Standardization. (2016). ISO 9000 - Quality management. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Ivasciuc, I.-S., & Epuran, G. (2015). A Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V - Economic Sciences*, 8(2), 185–200.
- Jabnoun, N. (2005). Organizational structure for customer-oriented TQM: an empirical investigation. *The TQM Magazine*, 17(3), 226–236.
- Kasiria, L., Chengb, K., Sambasivanc, M., & Sidind, S. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91–97.
- Knežević, M., Čerović, S., Džamić, V., & Radojević, T. (2017). Total Quality Management Implementation and Guest Satisfaction in Hospitality. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 124–143.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. London: Prentice Hall.

- Laanepere, E. (2011). Hotellide tärnisüsteem selgemaks. *Õhtuleht*. Loetud aadressil <http://mehele.ohhtuleht.ee/430641/hotellide-tarnisusteem-selgemaks>
- Lee, H. A., Law, R., & Murphy, J. (2011). Helpful Reviewers in TripAdvisor, an Online Travel Community. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 675–688.
- Litvina, S., Goldsmith, R., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 17(4), 458–468.
- Luts, S. (2011). Uus tärnisüsteem suureks võimaluseks Eesti hotellidele. *Äripäev*. Loetud aadressil <http://www.aripaev.ee/uudised/2011/05/04/uus-tarnisusteem-suureks-voimaluseks-eesi-hotellidele>
- Maraiki, F., Farooq, F., & Ahmed, M. (2016). Eliminating the use of intravenous glass bottles using a FOCUS-PDCA model and providing a practical stability reference guide. *International Journal of Pharmacy Practice*, 24(4), 271–282.
- Marques, P., Meyrelles, P., Saraiva, P., & Frazão-Guerreiro, F. (2016). Integrating Lean Six Sigma with ISO 9001:2015. *Industrial Engineering and Engineering Management*, 24(4), 894–898.
- McMullan, R., & O'Neill, M. (2010). Towards a valid and reliable measure of visitor satisfaction. *Journal of Vacation Marketing*, 16(1), 29–44.
- Mencinger, J., Aristovnik, A., & Verbič, M. (2014). The Impact of Growing Public Debt on Economic Growth in the European Union. *Amfiteatru Economic*, 16(35), 403–414.
- Minazzi, R. (2010). Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies. *Oeconomica*, 6(4), 64–81.
- Narangajavana, Y., & Hu, B. (2008). The Relationship Between the Hotel Rating System, Service Quality Improvement, and Hotel Performance Changes: A Canonical Analysis of Hotels in Thailand. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 9(1), 34–56.

- Näslund, D. (2008). Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? *Business Process Management Journal*, 14(3), 269–287.
- O'Brien, J., & Ali, R. (2014). *Skift report: state of travel 2014*. Retrieved from <https://skift.com/2014/08/04/launching-the-state-of-the-travel-2014/>
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–37.
- Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E., José Tarí, J., María D, L.-G., & Molina-Azorín, J. (2016). Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 762–784.
- Pietrzak, M., & Paliszkiewicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. *Management*, 10(2), 149–161.
- Prakash, A., & Cao, X. (2010). Growing Exports by Signaling Product Quality: Trade Competition and the Cross-National Diffusion of ISO 9000 Quality Standards. *Journal of Policy Analysis and Management*, 30(1), 111–135.
- Queen-Mary, T., & Mtapuri, O. (2014). Teachers' perceptions of the Integrated Quality Management System: lessons from Mpumalanga, South Africa. *South African Journal of Education*, 34(1), 1–14.

- Rauch, D., Collins, M., Nale, R., & Barr, P. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87–106.
- Rhee, H., & Yang, S.-B. (2015). Does hotel attribute importance differ by hotel? Focusing on hotel star-classifications and customers' overall ratings. *Computers in Human Behavior*, 50, 576–587.
- Zhang, W., & Kalra, A. (2014). A Joint Examination of Quality Choice and Satisfaction: The Impact of Circumstantial Variables. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 448–462.
- Tari, J., Molina-Azorín, J., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 297–322.
- Terlaak, A., & King, A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60(4), 579–602.
- UNWTO. (2013). About hotel classification systems. Retrieved from http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/hotel_classification_systems.pdf
- UNWTO, IH&RA. (2004). *The joint UNWTO & IH&RA study*. Paris: IH&RA.
- Vare, K. (2016). Hotelliliidu juht muudaks Eestis tärnid kohustuslikuks. *Eesti Rahvusringhääling*. Loetud aadressil <http://www.err.ee/558838/hotelliliidu-juht-muudaks-eestis-tarnid-kohustuslikuks>

LISAD

Lisa 1. Küsitlusankeet Eesti Hotellidele, kellel puudub ametlik majutusettevõtete kvaliteedimärgis

Lugupeetud juhtkond

Olete oodatud osalema Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu läbiviidavas uuringus, mille eesmärgiks on ülevaate saamine praeguse tärnisüsteemi toimimisest ja Teie rahulolust süsteemi kui tervikuga.

Teie arvamus on meile väga oluline. Ootame Teie arvamusi kuni 17. märtsini.

Uuringu viib läbi Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži diplomand Erika Orav.

Täname

Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu meeskond

1. Kas Teie organisatsioon on varasemalt olnud tärnide „omanik”?

☐ Jah ☐ Ei

2. Mis on põhjuseks, et Teie organisatsioon tärne (uuesti) taotleda ei ole soovinud?
(Valige üks või mitu vastusevarianti.)

☐ Liiga kulukas taotleda ☐ Liiga kulukas olla vastavuses nõuetega ☐ Keeruline protsess ☐ Ei ole vajadust ☐ Muu:...

Lisa 1 järg

3. Mis on Teie arvates praeguse süsteemi nõrkadeks kohtadeks?
4. Mida saaks Teie arvates teha, et tärnide taotlemine muutuks Teie jaoks oluliseks?
5. Kuivõrd oluline on Teie arvates (Vastake igale näitele tehes märke vastavasse ruutu.)

	Väga oluline	Pigem oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline	Ei oska öelda
Ametlik tärn					
Külastajate <i>online-</i> hinnang					

6. Kas Teie meelest võiks tärnide taotlemine olla kohustuslik kõikidele hotellidele?

☐ Jah ☐ Ei

Palun põhjendage oma arvamust (lisa küsimusele 6)

Lisa 2. Küsitlusankeet Eesti Hotellidele, kes omavad ametlikku majutustevõtete kvaliteedimärgist

Lugupeetud juhtkond

Olete oodatud osalema Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu läbiviidavas uuringus, mille eesmärgiks on ülevaate saamine praeguse tärnisüsteemi toimimisest ja Teie rahulolust süsteemi kui tervikuga.

Teie arvamus on meile väga oluline. Ootame Teie arvamusi kuni 17. märtsini.

Uuringu viib läbi Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži diplomand Erika Orav.

Täname

Eesti Hotellide ja Restoranide Liidu meeskond

1. Kui kaua on Teie organisatsioonil olnud kvaliteedijärgud ehk tärnid?
2. Kui rahul olete tärnide olemasoluga? (Valige üks vastusevariant.)

☐ Väga rahul ☐ Pigem rahul ☐ Pigem pole rahul ☐ Pole üldse rahul ☐ Ei oska öelda

Palun põhjendage oma arvamust (lisa küsimusele 2)

3. Millise lisaväärtuse annavad tärnid Teie arvamusel hotellile?
4. Milline on tärnide olemasolu puhul lisaväärtus külastajate jaoks?
5. Kas Teie arvates peaks tärnide taotlemine olema kohustuslik kõikidele Eesti hotellidele? (Valige üks.)

☐ Täiesti nõus ☐ Pigem nõus ☐ Pigem pole nõus ☐ Pole üldse nõus ☐ Ei oska öelda

Põhjendage oma arvamust (lisa küsimusele 5)

Lisa 2 järg

6. Kui arusaadav oli Teie jaoks tärnide taotlemise protsess? (Valige üks.)

☐ Täiesti arusaadav ☐ Pigem arusaadav ☐ Polnud arusaadav ☐ Polnud üldse arusaadav ☐ Ei oska öelda

Kui vastasite eelnevale küsimusele pole arusaadav või pole üldse arusaadav, siis põhjendage miks (lisa küsimusele 6):

7. Kui rahul olete tärnide taotlemise protsessi järgmiste osadega? (Vastake igale näitele tehes märke vastavasse ruutu)

	Väga rahul	Pigem rahul	Pigem pole rahul	Pole üldse rahul	Ei oska öelda
Info kättesaadavus					
Tärnide taotlemise avalduse arusaadavus					
Järgu kriteeriumite tabeli arusaadavus					
Eelinspekttsiooni põhjalikkus					
Komisjoniliikmete pädevus					
Nõustamise piisavus protsessi käigus					
Protsessi pikkus					

8. Milliseid muudatusi tegite tärnide saamise jaoks (nt. töötajate töötundide suurendamine, lisatööjõud jne)?

9. Mida võiks Teie arvates tärnide taotlemise protsessis muuta?

10. Järgud kehtivad 5 aastat. Kui huvitatud olete kehtivuse lõppedes järke uuesti taotlema? (Valige üks.)

☐ Väga huvitatud ☐ Pigem huvitatud ☐ Pigem pole huvitatud ☐ Pole üldse huvitatud ☐ Ei oska öelda

11. Kas Teie arvates on järke ja nendest saadavat kasu piisavalt turundatud potentsiaalsetele taotlejatele? (Valige üks.)

☐ Jah ☐ Pigem on ☐ Pigem ei ole ☐ Pole üldse ☐ Ei oska öelda

12. Kas külastajate hinnangud *online*-veebikanalitel on vastavuses Teile ametlikult antud tärniga? (Valige üks.)

☐ Jah ☐ Pigem on ☐ Pigem ei ole ☐ Üldse ei ole ☐ Ei oska öelda

13. Palun hinnata kui olulised on Teie jaoks (Vastake igale näitele tehes märges vastavasse ruutu.)

	Väga oluline	Pigem oluline	Pole oluline	Pole üldse oluline	Ei oska öelda
Hotelli ametlik kvaliteedijärk(tärn)					
<i>Online</i> -hinnang külastajate poolt					

14. Palun valige oma majutusettevõtte ametlik tärn. (Valige üks.)

☐ 1 tärn ☐ 2 täрни ☐ 3 täрни ☐ 3 täрни (*superior*) ☐ 4 täрни ☐ 4 täрни (*superior*) ☐ 5 täрни

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF QUALITY CATEGORIES RANKING SYSTEM FOR ACCOMMODATION ENTERPRISES EXEMPLIFIED BY HOTELS OF ESTONIA

Erika Orav

The main focus of this thesis lies on the theoretical research of quality of accommodation enterprises management, systems and criteria, according to the practice in Estonian hotels. Implementation of quality categories in accommodation enterprises, e.g. owning stars, is currently very actual issue which gives a premonition to potential customers about the business and indicates the expected criteria.

The quality categories ranking system like the official classification stars has been remained behind in recent years, mostly because the ranking varies a lot per country and many accommodation enterprises perceive such ranking to be redundant. In addition, application for quality ranking system remains voluntary in most of the states. It has been forgotten that in fact, quality ranking was implemented in order to ensure criteria which could be uniformly monitored in a certain region and to provide customers information and confidence about the level of quality of service. This thesis will give an overview about the successfulness of applying quality rankings in Estonian hotels.

United Nations World Tourism Organization year 2013 report, which main focus is on quality ranking systems, points out that implementing systems is complex in many ways. The matter of the classification of accommodation enterprises is particularly difficult for at least two reasons: the diversity of accommodation enterprises types, that is constantly and continuously increasing and the large diversity of classification

systems that are themselves embedded in highly different cultural and economic contexts. (UNWTO 2013, pp. 1)

The focal question of this thesis is the decreased popularity of quality ranking systems. The ranking systems differ from state to state and are confusing hotel owners, as well as visitors. The main aim of this thesis was to search and investigate Estonian accommodation enterprises opinion to quality ranking systems and make propositions to Estonian Hotel and Restaurant Association in order to improve implementation of current quality categories ranking system. Thereafter, the main research question is based on the preceding observations – „Which factors affect hotels for applying quality ranking?“

Accommodation enterprises are defined as same type of accommodations, i.e. hotels, motels, guesthouses dividing into classes, categories or phases based on their mutual physical attributes constituted by the sector of tourism. However, there is no single and united system which is applicable worldwide. The most popular classification is known as the stars, but there are also crowns, the suns and diamonds. Quality rankings application process for accommodation enterprises also varies a lot between states. Countries like France or Portugal use a single, government developed system, while in countries like Spain or Italy municipalities have developed their own separate mechanisms. Also, in some countries like the United Kingdom the system is controlled by both, private and public sector. The obligation to apply the quality ranking also varies between states. (Minazzi, 2010, lk 68)

Estonian Hotel and Restaurant Association is responsible for giving the quality rankings in Estonia. As of 2011, the pan-European Hotelstars Union star system became to effect in Estonia. Its purpose is to help customers to navigate and receive an expected quality. Total of 15 countries in Europe have joined with Hotelstars Union system. It is possible to evaluate stars to motels (1–3 stars) and hotels (1–5 stars), in addition there are also luxurious superior-class hotels. Currently, there are no motels in Estonia with certified stars, the amount of hotels is 30. (Eesti Hotellide ja Restoranide Liit, 2017)

Total of two researches were held from 08.03-23.03.2017 and introduced in the empiric part of this thesis. Poll method was used during the process. First poll was appointed to hotels which do not have any quality rankings, and second poll to hotels who has. Unfortunately due to low responding activity it was unable to make final conclusions, however the gathered responses were comprehensive and based on that it was possible to provide an overview.

It was pointed out in both polls that the main factors are:

- Discrepancies in the system and system is outdated;
- System does not regulate the level of customer service;
- Both, customers and enterprises are more interested in online-rating;
- Enterprises do not want to accept lower level stars;
- Customers are not aware of the system.

On the other hand, there were also positive sides. For instance, the system is beneficial for enterprises, because it gives an official quality level. Also, it is a good indicator for an internal audit. Most of the enterprisers agreed that the stars could be compulsory, which is a target to achieve for. It was also pointed out that Estonian hotels are looking forward for an up-to-date and modern attitude from the quality ranking system, as well as the flexibility and a more integrated system with other countries.

Based on the poll responses, proposals to Estonian Hotel and Restaurant Association were made by author. First target would be to make an even more extensive research among Estonian hotels. Next step is to negotiate and discuss all topics with Hotelstars Union. The system should be more modernized and additional solutions should be added based on enterprises' everyday needs. It is important to cooperate with online booking systems and educate customers in the area of quality rankings as well as focusing on marketing and the involvement of more organizations.

Executing the proposals presented in this thesis is time consuming, however the final result for customers and enterprisers is more useful. It might seem impossible to develop one single system for the entire world, but there should be at least one single and widely integrated system in Estonia, which is more user-friendly.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Erika Orav,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Majutusettevõtete kvaliteedijärkude süsteemi rakendamine Eesti hotellide näitel, mille juhendajaks on Tiina Viin,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2017